

平成 22 年度 厚生労働省委託事業

介護事業

キャリアパスにあわせた賃金制度

経営の安定をもたらす賃金制度

職員のモチベーション向上を目指した賃金制度

モデル賃金制度

テキスト



平成 22 年度 厚生労働省委託事業

介護事業モデル賃金制度テキスト

株式会社 浜銀総合研究所

はじめに

リーマンショック以降の経済環境の変化は、中小企業の経営に大きな転換を迫っています。不況下において、各企業はし烈なコスト削減に取り組み、とりわけ人件費の削減が大きな課題になっています。一方、働く側にとって賃金は、生活の糧であると同時に働きがいややりがいの源泉となるものです。しかし、いわゆる年功的処遇では、企業成長の主役となる優秀な人材の確保や定着は難しいと言わざるを得ません。

こうした賃金をはじめとする人事制度の革新、改善をはかる上で専門的なノウハウやスタッフが必要となりますが、少数精鋭で運営している中小企業において、自主的な改革が難しいのもまた事実です。このような問題意識の下、中小企業事業主が自ら賃金制度の改善に取り組めるような土台作りと、働く側の働き方や将来展望にそった中小企業の賃金制度のひな形（モデル賃金制度）を開発すべく、厚生労働省ではかねてより「中小企業モデル賃金制度事業」を展開してきました。平成 22 年度は中小企業の中でも介護事業におけるモデル賃金制度がテーマとなっています。

今年度介護事業がテーマになったことは誠に時宜にあったことといえます。政府の新成長戦略において「ライフ・イノベーションによる健康大国戦略」として、医療介護関連産業を成長けん引産業にしていくことがうたわれており、高齢化の中で地域における高齢者の安心な暮らしの実現は重要な政策課題でもあり、介護サービスを担う職員が将来に希望を持って働き続けるための環境整備は待ったなしといっても過言ではありません。

株式会社浜銀総合研究所では厚生労働省から本年度の事業を受託し、モデル賃金制度を作成し普及にあたることになりました。モデル賃金制度の開発にあたっては、学識経験者、労使の専門家、事業主、人事管理の実務家で構成する「中小企業モデル賃金制度研究開発委員会」（座長：今野浩一郎学習院大学教授）を組成し、検討を重ねて参りました。普及にあたっては、全国の施設系サービスの介護事業主である社会福祉法人、医療法人の皆様セミナーを通じて啓蒙をはかって参ります。

本テキストは、介護事業の特性にあったモデル賃金制度であること、モデル賃金制度を自ら活用しやすいように平易な内容としていること、法人の財務状況に応じた賃金管理が出来るよう工夫をしていること等が特徴です。併せて、各種シミュレーションが可能となるよう CD-ROM を添付しています。

これらの活用を通じて、介護事業を展開する中小規模の事業主の皆様が、自主的に整備改善が出来ますならば、望外の喜びです。

平成 22 年 11 月
株式会社浜銀総合研究所
経営コンサルティング部

<目次>

1. 介護保険事業の特徴	1
1-1. 高齢者保健福祉の潮流.....	1
1-2. 担い手の多様化に伴う人事制度の変化.....	1
1-3. 介護保険制度の骨子.....	2
1-4. 介護報酬改定の動向.....	3
1-5. 本研究事業の対象となる介護保険施設の特徴.....	3
1-6. 本研究事業の対象となる法人形態の特徴.....	4
1-7. 介護保険施設の経営実態.....	5
2. 「モデル賃金制度」とは	7
2-1. 「モデル賃金制度」の役割.....	7
2-2. モデル賃金制度の特徴.....	13
2-3. モデル賃金制度の作成手順.....	16
3. 現状分析	17
3-1. 賃金相場の決定要因.....	17
3-2. 現状分析の概要.....	18
3-3. 人件費支払能力分析.....	20
3-4. 賃金水準分析.....	30
3-5. 賃金構成分析.....	36
4. 制度設計	38
4-1. 資格制度設計.....	39
4-2. 評価制度設計.....	48
4-3. 賃金制度設計.....	58
5. 制度改定	77
5-1. 格付けと移行措置の検討.....	77
5-2. 賃金規程の見直し.....	78
6. 制度運用	81
6-1. 賃金制度運用スケジュール.....	81
6-2. 人件費のモニタリング.....	82

1. 介護保険事業の特徴

1-1. 高齢者保健福祉の潮流

戦後の高齢者保健福祉は、「救貧」の色彩が強かったといえます。生活に困窮した高齢者を保護するために養老施設等が設置されました。その後、高度経済成長とともに、核家族化が進み、介護の担い手のいない高齢者が増加し、それに合わせて、さまざまなサービスが生まれました。そういったサービスを体系化したのが老人福祉法になります。

その後、少子高齢化問題が顕在化し、サービス量が絶対的に不足しているということが指摘され始めました。そのため、国は「ゴールドプラン」を策定し、市町村に高齢者福祉サービスの整備計画を義務化し、併せて、介護の担い手となる介護福祉士や社会福祉士といった国家資格も整備されました。

バブル崩壊後、介護財源不足や利用者ニーズの多様化に合わせ、平成12年に介護保険が施行され、担い手の多様化が一気に進みました。介護保険制度は法改正が行われ、介護報酬改定も行われました。平成15年及び平成18年の改定はマイナス改定でしたが、経営悪化に伴う低賃金化の影響で、介護人材が不足するようになり、平成21年改定ではプラス改定となりました。

[図表 1-01] 高齢者福祉の経過

時期	時代背景	主な法令等	主な支援形態	主な支援の担い手
戦後	困窮への対応	生活保護法	養老施設 (困窮高齢者支援)	○公共 ○公共の代替として の社会福祉法人 ○志のある人
昭和38年 (1963年)	高度経済成長	老人福祉法成立 (高齢者支援の体系化)	救貧⇒介護へ 特別養護老人ホーム制定	
平成元年 (1989年)	少子高齢化 問題の顕在化	ゴールドプラン/関係8法改正 老人保健福祉計画義務化 (ホームヘルプ、ショート ステイ等整備目標を制定) ※市町村が計画策定義務	介護ニーズの顕在化と対応 居住サービス、短期入所等 施設以外のサービス形態を 整備	○社会福祉法人 ○専門職制度の確立 (介護福祉士)
平成12年 (2000年)	バブル崩壊 財源問題	介護保険法施行/ ゴールドプラン21	措置から契約へ	○社会福祉法人 ○株式会社、NPO法人等
平成15年 (2003年)	介護保険法下	2015年の高齢者介護 介護保険法改正	介護報酬減額	○社会福祉法人 ○株式会社、NPO法人等
平成18年 (2006年)		介護保険法改正	予防重視型システムに移行 介護報酬の減額 地域密着型サービスの設定	
平成21年 (2009年)		介護保険法改正	介護報酬増額	

※浜銀総合研究所作成

1-2. 担い手の多様化に伴う人事制度の変化

戦後まもない時代は、公共が行うべき事業を社会福祉法人が実施をするという時代でした。そのため、社会福祉法人の職員の人事制度も公務員の仕組みと酷似した内容でした。その後、平成元年にゴールドプランが策定され、高齢者福祉サービスの数的目標が掲げられると、サービスの担い手となる法人が増えました。ただし、サービスを実施する行政の仕組みはいわゆる「措置制度」下で進められていたため、引き続き人事制度は公務員の仕組みに近い形で運用されてきたと言えます。

その後、平成12年に介護保険制度がスタートしました。この「措置から契約へ」の流れの中で、人事制度が公務員の仕組みに準拠したままでは、組織として十分に対応できないとする社会福祉法人経

営者も現れました。また、社会福祉法人以外のサービスの担い手も参入してきたことから、人事制度も多様化しました。

[図表 1-02] 担い手の変化に伴う人事制度の変化

時期	主な支援の担い手	資格制度	評価制度	賃金制度
戦後 昭和38年以降 (1963年)	○公共 ○公共の代替としての 社会福祉法人 ○志のある人	・公務員に準拠して設定 ※施設実態にあわない場合 も多い	・実施していない場合が多い	・公務員に準拠した支給テーブル
平成元年以降 (1989年)	○社会福祉法人 ○専門職制度の確立			・公務員に準拠した支給テーブル ・職種によるテーブル分化 (専門職制確立とともに)
平成12年以降 (2000年)	○社会福祉法人 ○株式会社、NPO法人等	・職員、職種別の役割に 応じて設定 ・昇格条件の整備 ・役職と等級の切り離し	・人事評価制度の導入 (職能評価中心)	・賃金制度の多様化 ※範囲給の導入 ※評価による昇給額決定 ※年齢給、勤続給等の廃止 ※期末手当から賞与へのシフト

※浜銀総合研究所作成

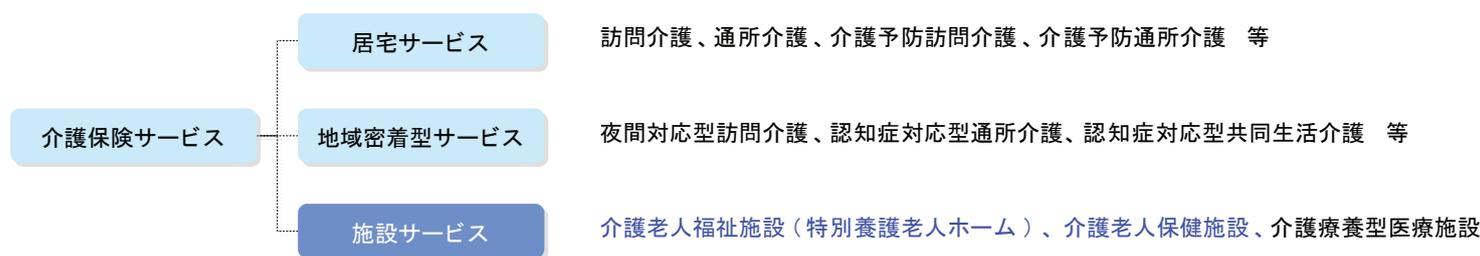
1-3. 介護保険制度の骨子

介護保険制度が高齢者福祉において重要なターニングポイントとなっていることは先に述べました。ここでは、介護保険制度の内容について言及していきます。

サービス分類

現在の介護保険サービスは、下図の3つに分類されます。本事業の対象となる介護老人福祉施設、介護老人保健施設は「施設サービス」に該当します。「施設サービス」は、市区町村の介護保険事業計画により設置数が定められており、計画以上の新設が原則できません(総量規制)。そのため、供給に対し需要が多くなり、多くの施設で待機者が生じているのが現状であると言えます。

[図表 1-03] 介護保険事業の分類



※浜銀総合研究所作成

サービス提供方法

サービス利用を希望する高齢者は、まず要介護認定を受け、介護の必要度が7段階で判定されます。次に介護支援専門員(ケアマネージャー)等と相談し、ケアプランを策定します。その際に、施設サービスが必要だと判断されれば、施設に申し込みを行い、サービス提供者と利用契約を結びます。施設サービスを利用する場合は、単純に申し込み順ではなく、入所判定を行い、優先度の高い方から入所となることが多くなっています。

[図表 1-04] サービス提供までの流れ



※浜銀総合研究所作成

1-4. 介護報酬改定の動向

介護保険報酬は3年に1度改定されます。介護老人福祉施設や老人保健福祉施設はこの改定により収入が大きく影響をうけます。介護報酬改定は過去3回実施されており、平成15年度、平成18年度改定はいずれもマイナス改定でした。特に平成18年度改定（正確には平成17年度に前倒しで行われた改定）では、食費、居住費等の自己負担化が行われ、マイナス幅が大きくなりました。それを一因として、経営が圧迫された法人が多く出ました。平成21年度改定ではプラス改定となりました。その主眼としては、「介護人材確保」と「処遇改善」が主要なテーマとなっています。

[図表 1-05] 介護報酬の動向

	平成15年度報酬改定 (2003年度改定)	平成18年度報酬改定 (2006年度、2005年度改定分含む)	平成21年度報酬改定 (2009年度改定)
介護報酬改定率	平均-2.3%	平均-2.4%	平均+3.0%
在宅分	平均+0.1%	平均-1.0%	平均+1.7%
在宅軽度		平均-5.0%	
在宅中重度		平均+4.0%	
施設分	平均-4.0%	平均-4.0%	平均+1.3%
改定のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ○自立支援の観点に立ったケアマネジメント確立 ○在宅サービスの評価向上 ○施設サービスの質向上と適正化 	<ul style="list-style-type: none"> ○介護予防システム重視 ○施設給付等見直し(滞在費/食費徴収) ○地域密着型サービスの創設 	<ul style="list-style-type: none"> ○介護従事者人材の確保、処遇改善 ○医療と介護と認知症ケアの充実 ○効率的なサービス提供と新たなサービスの検証

※厚生労働省「第18回社会保障審議会介護給付費分科会資料3」、
「第39回社会保障審議会介護給付費分科会資料2」、
「第63回社会保障審議会介護給付費分科会資料1-2」をもとに浜銀総合研究所作成

1-5. 本研究事業の対象となる介護保険施設の特徴

本事業の対象となっている介護老人福祉施設、介護老人保健施設とも、平均的に70人から100人程度の職員を有する施設です。本事業ではこの平均的な施設を対象にモデル賃金制度を提案していきたいと考えています。

介護老人福祉施設は、「終のすみ家」として位置付けられ、介護職を中心にサービス提供が行われています。最近では医療的ケアが必要な利用者も増えており、職員による対応が必要になってきます。介護老人福祉施設の職員は介護福祉士等の資格をもつ介護職が中心となります。

介護老人保健施設は、在宅で生活するための「中間的施設」の位置づけとして設定されており、利用も原則3か月間となり、在宅で生活するためのリハビリテーションが行われています。したがって、介護老人保健施設は医療的色彩が強くなるので、看護職が中心の職場となります。

[図表 1-06] 事業対象施設の特徴

	介護老人福祉施設	介護老人保健施設
法人形態 設置根拠	社会福祉法人による設置 老人福祉法に基づく特別養護老人ホーム指定	医療法人（一部社会福祉法人） 介護保険法に基づく開設許可
事業構成	従来型（多床部屋）…平均定員数：77.0人 ユニット型（個室）…平均定員数：70.7人	平均定員数：92.4人
併設サービス	・短期入所介護（ショートステイ） ・通所介護（デイサービス） ※場合により、認知症対応型生活介護（グループホーム）	・病院／診療所 ・通所リハビリテーション（デイケア） 訪問看護
利用者像	・常時介護が必要で、在宅生活が困難な要介護者が対象 ・必要な医療提供は全て医療保険で給付される	・病状安定期にあり、入院治療をする必要はないが、リハビリテーションや看護／介護を必要とする要介護者が対象 ・施設療養上、必要な医療提供は介護保険で給付される
設備等指定基準	居室（1人当たり10.65㎡以上） 医務室 機能訓練室（1人3㎡以上） 食堂（1人3㎡以上） ※支障がなければ、機能訓練室と食堂は同一の場所で可 浴室 等	療養室（1人あたり8㎡以上） 診察室 機能訓練室（1人あたり1㎡以上） 食堂（1人当たり2㎡以上） 浴室 等
職員数	常勤換算職員数 従来型…45.4人（常勤率：85.3%） ユニット型…44.4人（常勤率：87.7%） 看護／介護職常勤換算数 従来型…32.4人（常勤率：86.0%） ユニット型…34.9人（常勤率：90.5%）	常勤換算職員数 51.2人（常勤率：92.9%） 看護／介護職員常勤換算数 38.1人（常勤率：93.8%）
配置基準	介護支援専門員…入所者100人ごとに1人 介護職＋看護職…入所者3人ごとに1人（常勤） （内看護職）…入所者 1～ 29人… 1人（常勤） …入所者30～ 49人… 2人（常勤） …入所者50～129人… 3人（常勤） …入所者 130人～…＋1人（常勤） ※50人ごと 生活相談員…入所者100人ごとに1人（常勤） 栄養士…1人以上 機能訓練指導員…1人以上 調理員等…必要数 ※保有する資格や経験年数により報酬単価が変動	医師… 1人（常勤） 薬剤師… 入所者を300で除した人数以上 介護支援専門員… 入所者100人ごとに1人（常勤） 介護職＋看護職… 入所者3人ごとに1人（常勤） （内介護職）… 7割 支援相談員… 入所者100人ごとに1人（常勤） 栄養士… 入所者100人ごとに1人 PT（理学療法士）またはOT（作業療法士） …入所者…100人ごとに1人（常勤） 調理員等… 必要数 ※保有する資格や経験年数により報酬単価が変動

※浜銀総合研究所作成

1-6. 本研究事業の対象となる法人形態の特徴

社会福祉法人と医療法人の特徴

経営を考える上で、法人形態は重要な視点となります。特に、社会福祉法人は、収益事業以外は原則非課税となりますので、民間の株式会社等と比べても税務上有利であるといえます。また、第一種社会福祉事業に関しては社会福祉法人の独占的事業となっており、競合が発生しにくいといった特徴があります。例えば、特別養護老人ホームでは、多くの待機者が発生している等も、この特徴によるものです。

医療法人は出資方法他様々な要件により、複数の形態があります。出資形態により実施できる事業に制限があります。これは、法人事業の「公共性」ということに着目した制限といえます。

ます。

[図表 1-07] 社会福祉法人と医療法人の特徴

	社会福祉法人	医療法人
設置目的	・社会福祉事業を行うことを目的として設置された法人 ・公共性が極めて高く営利を目的としない民間法人	・病院、医師や歯科医師が常勤する診療所、介護老人保健施設の開設／所有を目的として設置される法人 ※医療法人は剰余金を配当できない点から営利法人とは区分されるが、原則非課税となる公益法人等とはされていない
根拠法	社会福祉法	医療法
事業範囲	【第一種社会福祉事業】 特別養護老人ホーム（独占的事業）、 養護老人ホーム（独占的事業）等 【第二種社会福祉事業】 老人居宅介護事業、デイサービス、ショートステイ等	【全ての医療法人】 医療提供行為 付帯業務（訪問看護等） 付随業務（医療施設内売店、患者用駐車場等） 【特別医療法人及び社会医療法人】 収益業務（知事の許可の下医療介護用品販売、一般駐車場経営） 【社会医療法人】 第一種社会福祉事業（ケアハウス等） 特別養護老人ホームは対象外 第二種社会福祉事業 保育所、通所施設設置運営
設立要件等	・一定資産と定款を整備、都道府県知事からの認可、 理事長は互選により選出 ・解散後の財産は国に帰属する	【全ての医療法人】（都道府県知事の認可） その他、各医療法人には、さまざまな要件がある
税制	国税・・・非課税（収益事業を除く） 地方税・・・非課税	国税・・・課税（法人形態により税率は変化） 30%もしくは22%

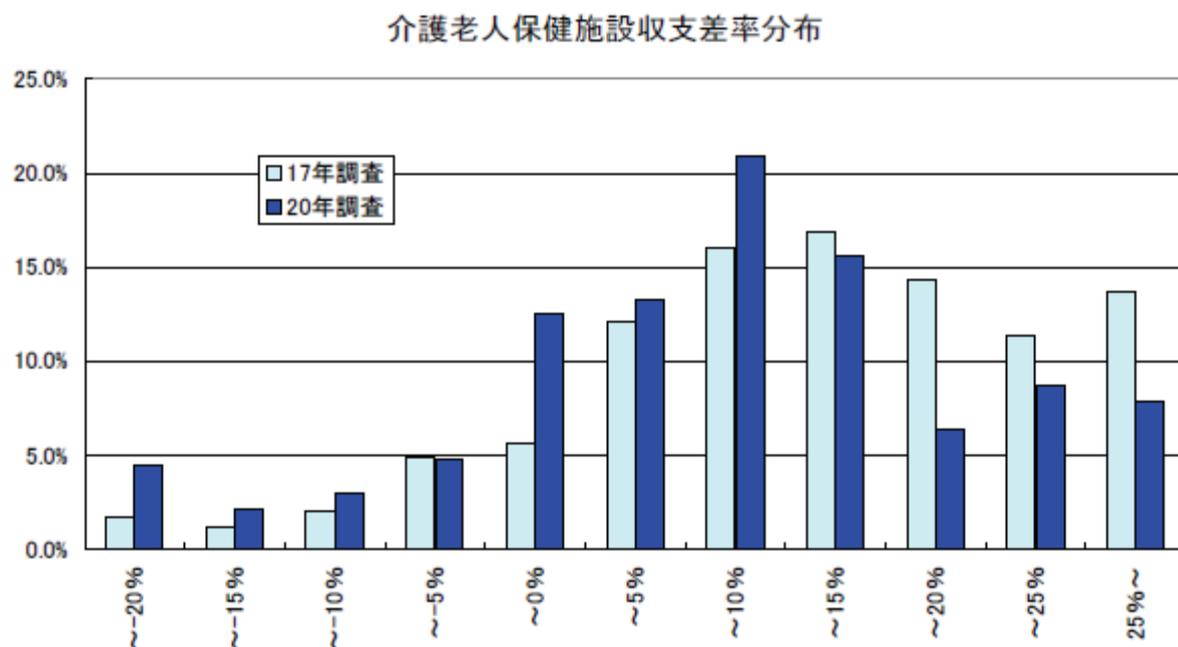
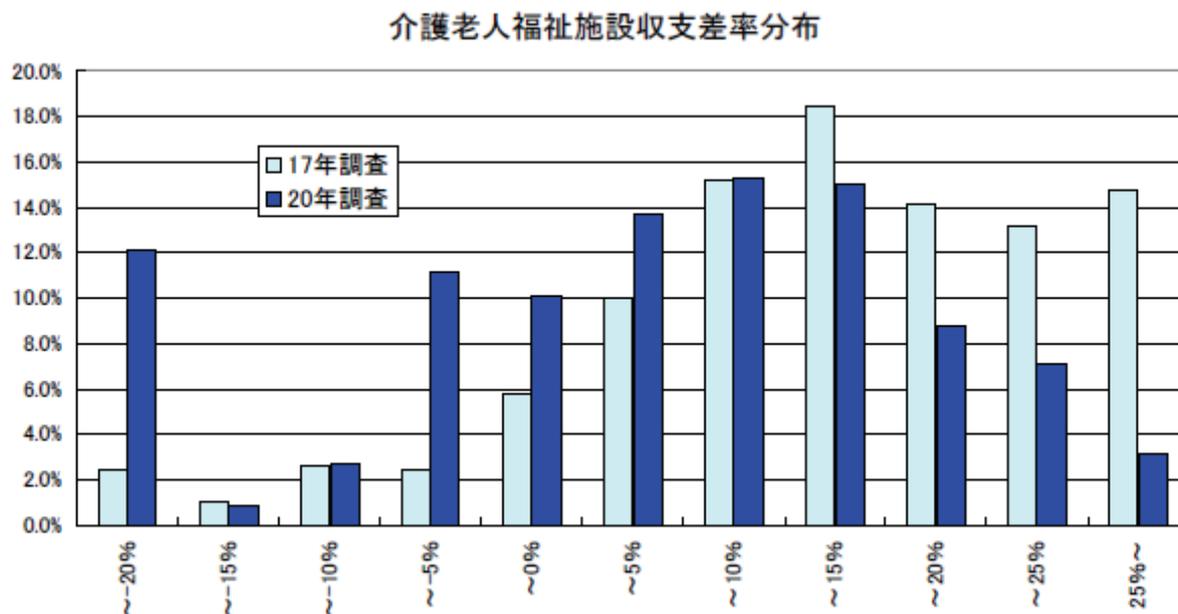
※浜銀総合研究所作成

1-7. 介護保険施設の経営実態

モデル賃金制度を設計する上で重要な視点として、収支差の実態があります。「平成 20 年介護事業経営実態調査」において 17 年調査と 20 年調査の介護老人福祉施設収支差率及び介護老人保健施設収支差率を見てみると、収支差がマイナスに転じている事業所が増加していることが分かります。これは、平成 18 年度の介護報酬改定に伴い、多くの事業所で経営状態が悪化したことが推察できます。

なお、平成 21 年度の介護報酬改定では介護報酬が 3%加算されたため、現行の収支状況は改善することが期待されます。

[図表 1-08] 介護老人福祉施設及び介護老人保健施設の収支差率分布



※厚生労働省「平成 20 年介護事業経営実態調査」より抜粋

2. 「モデル賃金制度」とは

2-1. 「モデル賃金制度」の役割

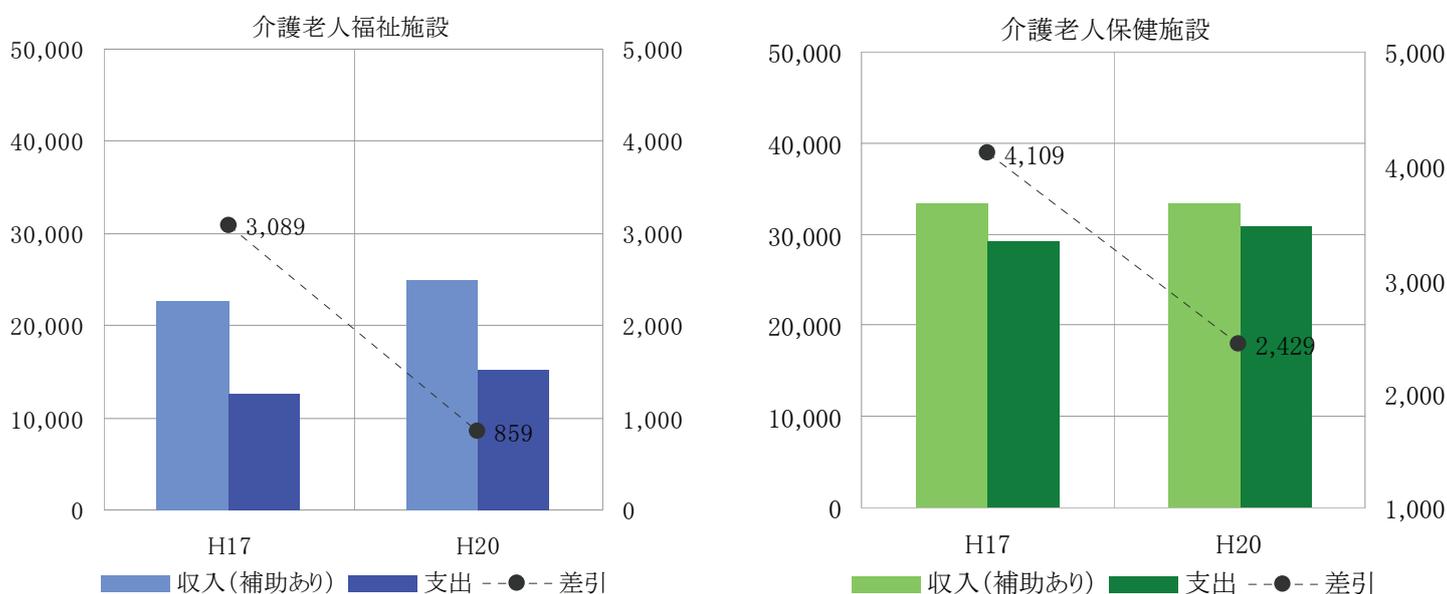
本事業で提案する「モデル賃金制度」には、大別すると5つの役割があると考えます。

- i. 経営の安定化を推進するものであること
- ii. (介護職員処遇改善交付金の) キャリアパス要件を考慮すること
- iii. パートタイム労働法等の法令趣旨に則したものであること
- iv. 職員のモチベーション維持・向上に繋がるものであること
- v. 女性職員のライフステージを考慮したものであること

i. 経営の安定化を推進するものであること

介護老人福祉施設及び介護老人保健施設の経営状況を見てみます。「平成20年介護事業経営実態調査」の総括表によると、17年調査に比べ20年調査では、介護老人福祉施設及び介護老人保健施設いずれでも、差引[=収入(補助あり)－支出]が減少していることが分かります。一方、構成を見てみると、介護料収入が減少しているのに対し、給与費が増加していることが分かります。つまり、多くの事業所で、人件費が収支状況を圧迫していることが分かります。本事業で提案する「モデル賃金制度」は、こうした経営実態を踏まえ、人件費をコントロールし、経営の安定化に資するものであることが要求されます。

[図表 2-01] 介護老人福祉施設及び介護老人保健施設の差引推移



※厚生労働省「平成20年介護事業経営実態調査」より浜銀総合研究所作成

[図表 2-02] 介護老人福祉施設及び介護老人保健施設の総括表

1-① 介護老人福祉施設(総括表)

	17年調査		20年調査	
	千円		千円	
1 介護料収入	21,910		20,741	
2 保険外の利用料	146		3,983	
3 補助金収入	404		239	
4 国庫補助金等特別積立金取崩額	1,062		871	
5 介護報酬査定減	0		-2	
6 給与費	12,504	55.1%	15,237	60.8%
7 減価償却費	1,810	8.0%	2,386	9.5%
8 その他	6,110	26.9%	7,366	29.4%
9 うち委託費	1,072	4.7%	1,558	6.2%
10 借入金補助金収入	215		98	
11 借入金利息	204		81	
12 本部費繰入	20		1	
13 収入(補助あり)	22,675		25,059	
14 支出	19,586		24,199	
15 差引	3,089	13.6%	859	3.4%
16 施設数	991		174	

※1 収入及び支出の額は国庫補助金等特別積立金取崩額を除いた額

※2 比率は収入に対する割合(以下同じ)

2-① 介護老人保健施設(総括表)

	17年調査		20年調査	
	千円		千円	
1 介護料収入	31,988		27,297	
2 保険外の利用料	1,408		6,011	
3 補助金収入	-		-	
4 国庫補助金等特別積立金取崩額	-		-	
5 介護報酬査定減	-31		-22	
6 給与費	16,530	49.5%	17,853	53.6%
7 減価償却費	2,320	7.0%	2,339	7.0%
8 その他	9,524	28.5%	9,805	29.5%
9 うち委託費	2,991	9.0%	3,293	9.9%
10 借入金補助金収入	-		-	
11 借入金利息	882		859	
12 本部費繰入	-		-	
13 収入	33,365		33,286	
14 支出	29,256		30,857	
15 差引	4,109	12.3%	2,429	7.3%
16 施設数	586		208	

※1 収入及び支出の額は国庫補助金等特別積立金取崩額を除いた額

※2 比率は収入に対する割合(以下同じ)

※厚生労働省「平成20年介護事業経営実態調査」より抜粋

ii. (介護職員処遇改善交付金の) キャリアパス要件を考慮すること

介護職員処遇改善交付金とは、介護職員の処遇改善に取り組む事業者に対して、介護職員、介護従業者、訪問介護員等の職員1人当たり月額平均1.5万円を交付する事業で、平成21年10月から開始され(支給は12月から)、平成23年度末まで続くものです。また、平成22年10月から下記のようなキャリアパス・定量的要件が新たに導入されました。

[図表 2-03] 介護職員処遇改善交付金におけるキャリアパス・定量的要件

- 交付金見込額を上回る賃金改善計画を事業年度ごとに策定し、職員に対して周知した上で都道府県に申請を行い、承認が得られれば、介護職員の賃金改善のための資金が介護報酬とは別に毎月自動的に交付されます。
 - 原則として指定基準上の介護職員、介護従業者、訪問介護員等として勤務している職員が対象です。
(他の職務に従事していても、介護職員として勤務していれば対象にできます。)
※ 訪問看護など、人員配置基準上介護職員のいけいサービスは対象外となります。
 - 長期的に介護職員を確保・定着させるため、平成22年10月から新たに次の要件を設けます。本要件については、周知期間を設けたほか、可能な限り簡素化を図るなど、できるだけ新たな事務負担が生じないように配慮を行っています。
 - (1) キャリアパスに関する要件
介護職員の能力、資格、経験等に応じた処遇を行うことを定めていただくこと。(キャリアパスを賃金に反映することが難しい場合は、資質向上のための具体的な取組を行うことで可とするなど小規模な事業所向けの配慮も行っています。)
 - (2) 平成21年度介護報酬改定を踏まえた処遇改善に関する定量的要件
賃金改善以外に実施した処遇改善の内容とその概算額を明示していただくこと。
- (1)(2)について、平成22年9月末までに届出を行っていただきます。(要件を満たさない場合は交付金が減額となります。)

※厚生労働省 HP より抜粋

本事業で提案する「モデル賃金制度」は、上記のキャリアパス要件を満たすことも念頭に入れた仕組みである必要があります。

iii. パートタイム労働法等の法令趣旨に則したものであること

平成20年4月1日に改正パートタイム労働法が施行されました。本法の第8条では、「事業主は、職務の内容、退職までの長期的な人材活用の仕組みや運用などが通常の労働者と同一のパートタイム労働者であって、期間の定めのない労働契約を締結している者については、パートタイム労働者であることを理由として、その待遇について、差別的取扱いをしてはならない」としています。

また、同法の第9条第2項では、「事業主は、職務の内容、人材活用の仕組みや運用などが通常の労働者と同一のパートタイム労働者については、その同一である一定の期間、その通常の労働者と同一の方法により賃金を決定するように努めるものとする」としています。

つまり、賃金について、職務内容等において合理的な差異がなければ、原則として通常の労働者と同額の支給が望まれています。

[図表 2-04]パートタイム労働者の態様と講じる措置

【パートタイム労働者の態様】 通常の労働者と比較して、			賃 金		教育訓練		福利厚生	
職務の内容 (業務の内容 及び責任)	人材活用の仕 組みや運用な ど(人事異動の 有無及び範囲)	契約期間	職務関連賃金 ・基本給 ・賞与 ・役付手当等	左以外の賃金 ・退職手当 ・家族手当 ・通勤手当等	職務遂行に 必要な能力 を付与する もの	左以外のもの (キャリアアッ プのための訓 練など)	・給食施設 ・休憩室 ・更衣室	左以外のもの (慶弔休 暇、社宅の 貸与等)
①通常の労働者と同視すべき パートタイム労働者								
同じ	全雇用期間を 通じて同じ	無期or反復更 新により無期 と同じ	◎	◎	◎	◎	◎	◎
②通常の労働者と職務の内容と人材活用の 仕組みや運用などが同じパートタイム労働者								
同じ	一定期間は 同じ	-	□	-	○	△	○	-
③通常の労働者と職務の内容が同じ パートタイム労働者								
同じ	異なる	-	△	-	○	△	○	-
④通常の労働者と職務の内容も異なる パートタイム労働者								
異なる	-	-	△	-	△	△	○	-

(講じる措置)
 ◎・・・パートタイム労働者であることによる差別的取扱いの禁止
 ○・・・実施義務・配慮義務
 □・・・同一の方法で決定する努力義務
 △・・・職務の内容、成果、意欲、能力、経験等を勘案する努力義務

※厚生労働省 HP より抜粋

なお、厚生労働省「事業主が講ずべき短時間労働者の雇用管理の改善等のための措置に関する指針」によれば、「事業主は、所定労働時間が通常の労働者とほとんど同じ短時間労働者のうち通常の労働者と同様の就業の実態にあるにもかかわらず、労働条件その他の処遇について通常の労働者と区別して取り扱われているものについては、通常の労働者としてふさわしい処遇をするように努めるものとする」とされています。すなわち、フルタイム勤務するパートタイム労働者についても、通常の労働者と同様に処遇することが望まれています。

特に、多くの介護事業所で、たくさんのパートタイム労働者が働いている実状を踏まえますと、こうした法令遵守は重要な視点であることが分かります。

iv. 職員のモチベーション維持・向上に繋がるものであること

厚生労働省「職業安定業務統計」によれば、介護職員を含む社会福祉専門の職業の有効求人倍率[＝有効求人数÷有効求職者数]は、昨年の平成 20 年までは年々上昇傾向にあり、平成 21 年現在でも 1.17 と高い状況です。不況下で他の業界からの人材流入が増えていることや、前述した「介護職員処遇改善交付金」の影響で、有効求人倍率が多少下落する可能性があるとはいえ、高齢化が進む中、介護職員に対する潜在的な需要は大きく、募集や採用は依然として厳しい状況が続くと予想されます。

そこで、本事業で提案する「モデル賃金制度」では、職員のモチベーションの維持・向上をはかると共に、人事評価を取り入れたり、一定の定期昇給が可能となる仕組みを提案していきます。

v. 女性職員のライフステージを考慮したものであること

厚生労働省「介護従事者処遇状況等調査」によれば、介護従事者全体に対する女性職員の割合は、8割と高く、介護老人福祉施設や介護老人保健施設等の施設系介護事業であっても7割以上を占めていることが分かります。出産育児を経験する女性にとって働きやすい環境を提供するとともに、各事由が発生した際には、公平性や納得性の高い賃金決定が望まれます。

[図表 2-05] 介護従事者の性別

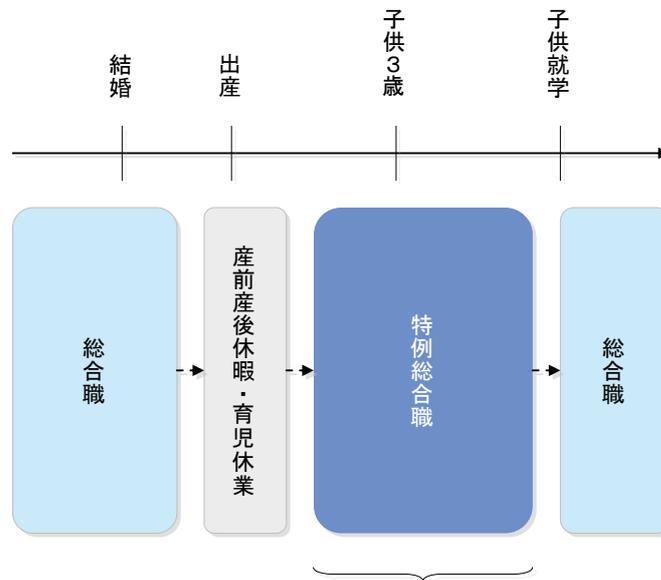
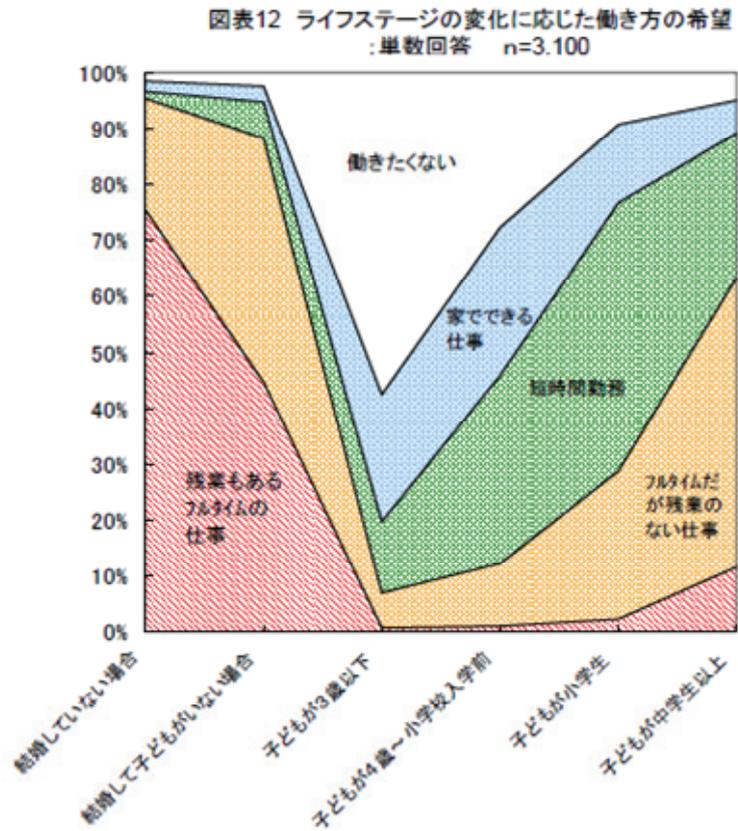
	全体	介護老人福祉施設	介護老人保健施設
総数	896,079人 (100.0%)	187,433人 (100.0%)	132,148人 (100.0%)
男性	161,598人 (18.0%)	49,028人 (26.2%)	35,948人 (27.2%)
女性	720,491人 (80.4%)	137,131人 (73.2%)	96,014人 (72.7%)

※無回答者を含むため、「性別」合計と「総数」は一致しない（構成割合も同様）

※厚生労働省「平成21年度介護従事者処遇状況等調査」より浜銀総合研究所作成

「女性のライフプランニング支援に関する調査」によれば、「子どもが3歳以下」の場合に比べ、「子どもが4歳～小学校入学前」や「子どもが小学生」の場合、「短時間勤務」や「フルタイムだが残業のない仕事」を希望する割合が増えていることが分かります。つまり、育児休業後の就業ニーズが高いことが伺えます。そこで、本事業ではこうした実態を踏まえ、育児休業後も職場復帰しやすい仕組み（例えば「特例総合職制度（後述）」等）を併せて提案します。

[図表 2-06] 女性職員のライフステージに係るイメージ図



育児期間中に女性職員にとって働きやすい仕組みとは？

※上段：内閣府「女性のライフプランニング支援に関する調査（平成19年3月）」より抜粋

下段：浜銀総合研究所作成（内容後述）

2-2. モデル賃金制度の特徴

本事業でご提案するモデル賃金制度には、大別すると4つの特徴があります。

- I. 賃金制度の運用管理までを視野に入れている
- II. キャリアパス要件を満たしている
- III. 多様な働き方を考慮している
- IV. パートタイム労働者も含めた全職員を対象としている

I. 賃金制度の運用管理までを視野に入れた仕組み

人件費を、「一人当たりの単価×人数」で計算されるとした場合、「人数」は人員配置基準により定められることから、「単価」をいかに膨らませないように管理するかが重要な視点となります。賃金制度を運用する際、この「単価」に変化を及ぼす要素として「昇給」と「賞与」の2つが考えられます。単純に、人件費を膨らませない施策を考えるのであれば、「昇給」や「賞与」を廃止もしくは抑制する施策が有効となります。しかし、前述のivでも述べた通り、当分の間、募集や採用が困難な状況は変わらないと想定されます。そこで、本事業では、「昇給」と「賞与」の具体的な金額を決定する手続きを具体的に示すことにより、将来にわたって、必要以上に人件費が膨らまないように運用管理できるような仕組みを提案します。

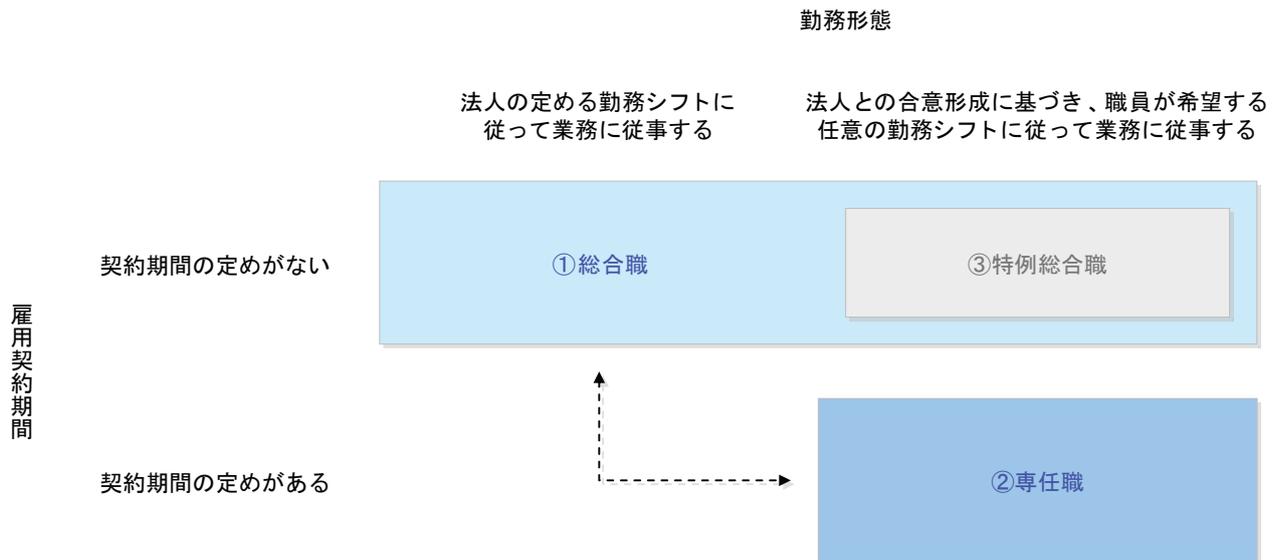
II. キャリアパス要件を満たす仕組み

前述の通り、「介護職員処遇改善交付金」において平成22年10月からキャリアパス・定量的要件が導入され、多くの事業所に対応されたことと思います。「モデル賃金制度」というと、そのタイトル通り賃金制度のみが対象であるとイメージしがちですが、こうした背景も考慮し、キャリアパス要件との整合性の図り方や、見直しの施策についても併せて提案します。

III. 多様な働き方を考慮した仕組み

本事業では、パートタイム労働法等の法令趣旨や女性職員のライフステージを考慮し、職員区分や雇用形態を類型化することで、複数の働き方を選択できる仕組みを提案します。具体的には、(図表2-07)にあるように「総合職」「特例総合職」「専任職」という3つの区分です。(※詳細は4. 資格制度設計で述べます)

[図表 2-07] 職員区分と雇用形態

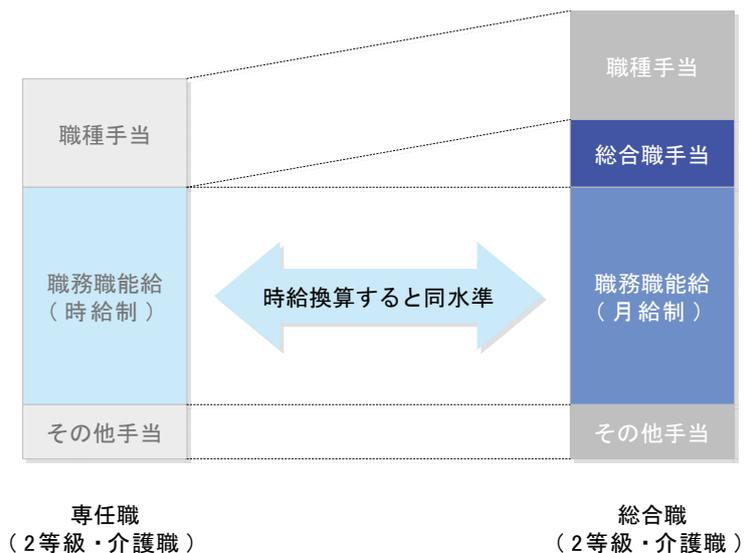


※浜銀総合研究所作成

IV. パートタイム労働者も含めた全職員を対象とした仕組み

一般的な賃金制度のテキストでは、正職員（総合職、特例総合職）のみを対象としたものが少なくありません。しかし、本事業では、対象範囲をパートタイム労働者（専任職）まで広げ、介護現場で働く全職員を同一のルールの中で運用する施策を提案します。職務・職能給は、正職員であってもパートタイム労働者であっても、同一の職務内容であれば、時給単価は同一となります。総合職については、「総合職手当」を別途支給することで、処遇格差を維持します。

[図表 2-08] 賃金構成（イメージ図）

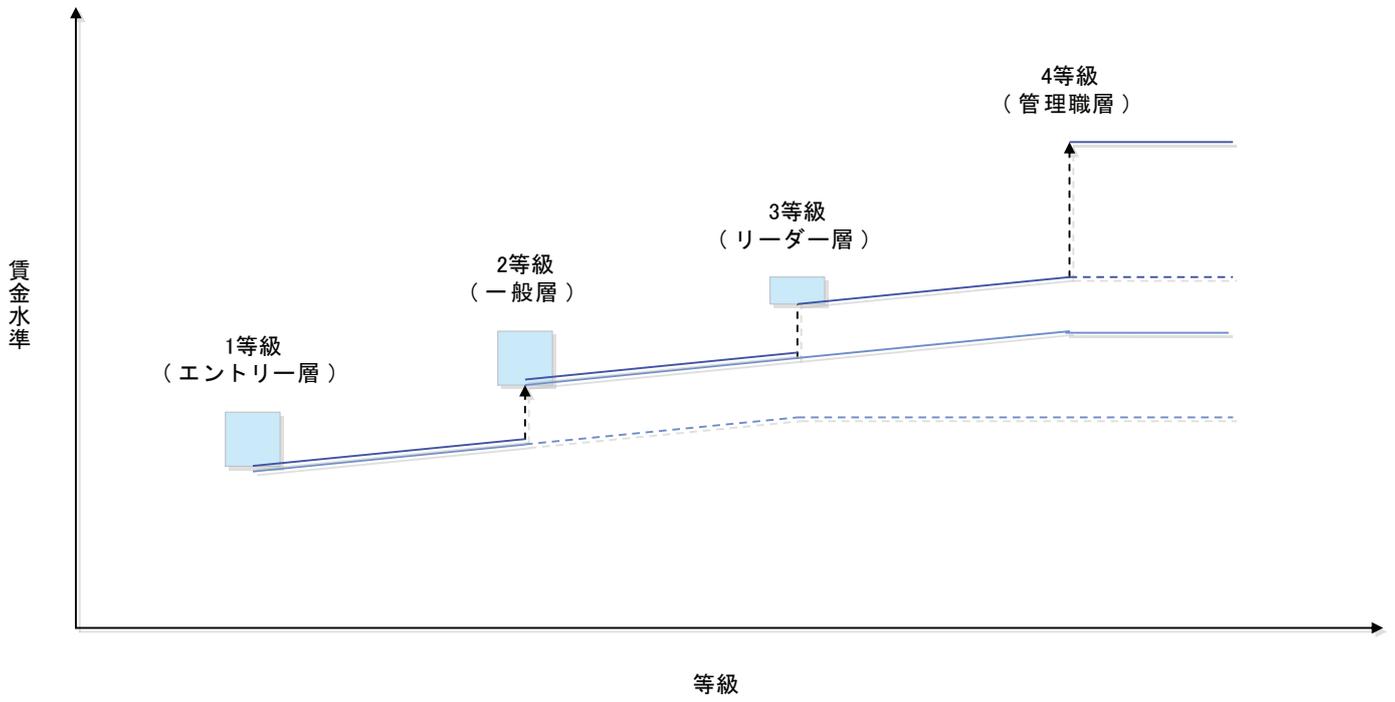


※浜銀総合研究所作成

また、上図で示した職務職能給は、担当する職務や仕事内容に応じて下図のようなカーブを描きます。このカーブは、正職員だけでなく、パートタイム労働者に対しても適用されます。1~4 等級

の各段階に応じて、賃金範囲が設定され、下位等級であれば、能力の習熟度に応じて昇給も行う仕組みです。

[図表 2-09]職務職能給カーブ (イメージ図)

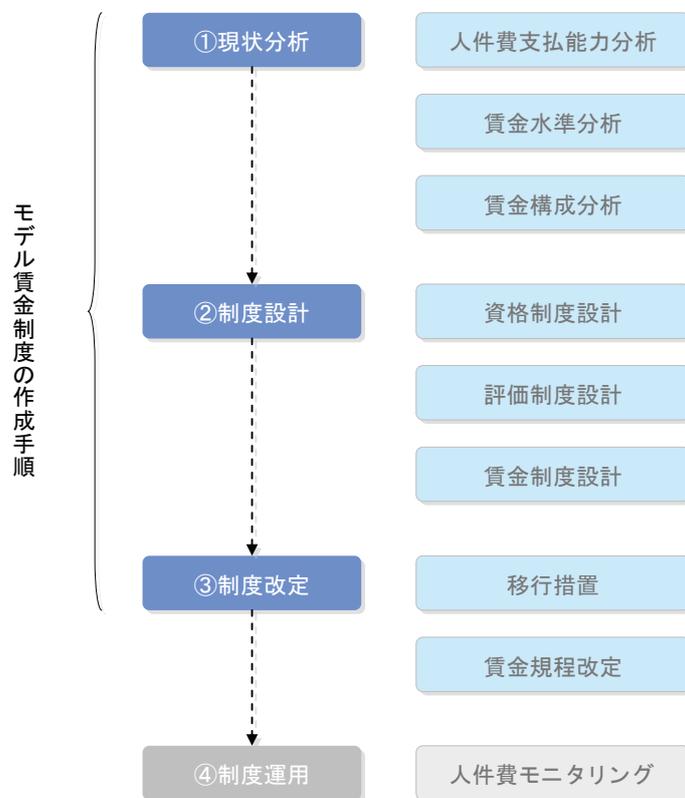


※浜銀総合研究所作成

2-3. モデル賃金制度の作成手順

モデル賃金制度は、下記の①～③の手順で作成します。詳細は後述します。また、本テキストの後半では、作成した「モデル賃金制度」の運用に係るいくつかの留意点についても解説いたします。

[図表 2-10]モデル賃金制度の作成手順



※浜銀総合研究所作成

3. 現状分析

3-1. 賃金相場の決定要因

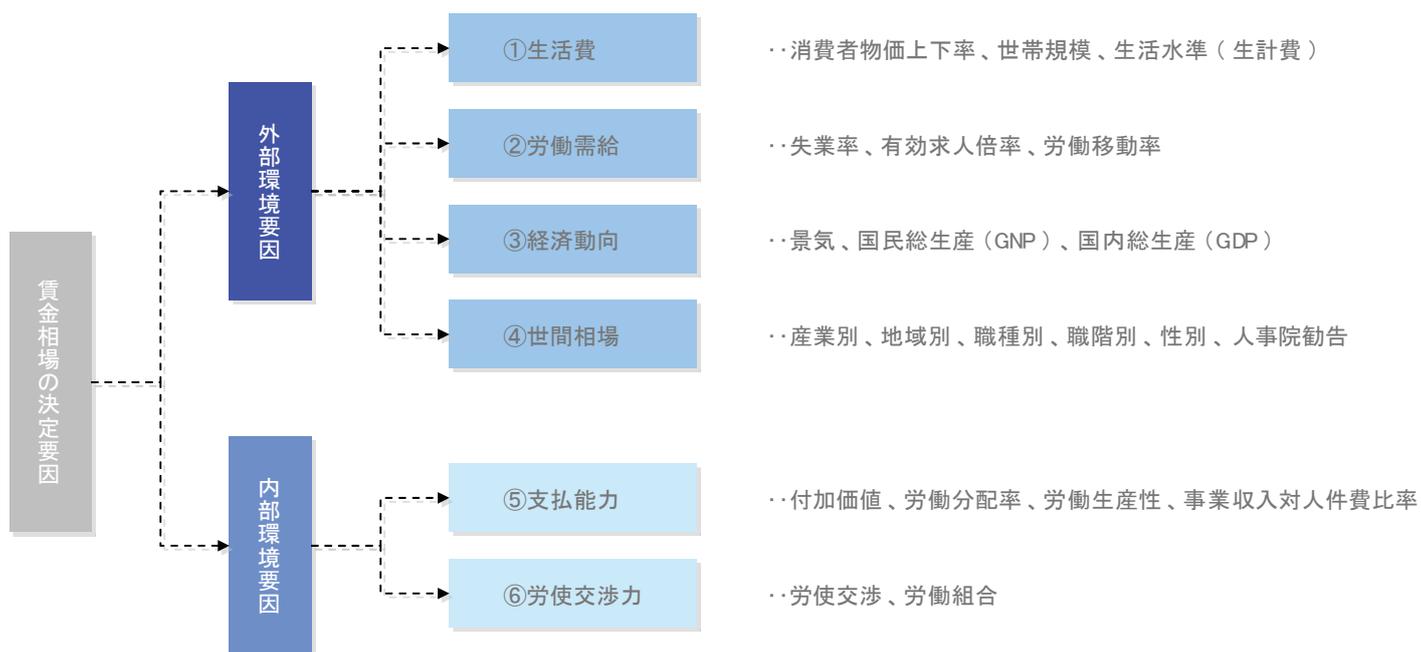
賃金相場の決定要因は、「外部環境要因」と「内部環境要因」の2つに大別されます。「外部環境要因」とは、生活費水準や対象業種の有効求人倍率による採用のしやすさ（しにくさ）等を指します。具体的には、「①生活費」、「②労働需給」、「③経済動向」、「④世間相場」が挙げられます。

一方、「内部環境要因」とは、法人としてどの程度賃金を支払うことができるのか、労使間の交渉により金額が変わってくるのかといったものです。具体的には、「⑤支払能力」、「⑥労使交渉力」が挙げられます。

上記で挙げた賃金相場の決定要因の中で、特に重要なのが、「④世間相場」と「⑤支払能力」の2つです。「④世間相場」とは、近隣の法人がどの程度の金額を支払っているのかということです。当然のことながら、世間相場よりも高い金額を提示できれば、人を集めやすくなります。逆に、近隣の法人よりも著しく低い場合には、人材が外部に流出してしまうことも考えられるわけです。

「⑤支払能力」とは、法人としてどの程度賃金を支払うことができるのかを示したものです。賃金をたくさん支払うことは職員にとっては良いことですが、法人が事業を運営していく上では、借入金の返済や修繕に向けた積立金等、運営上必要なお金を残さなければなりません。つまり、事業運営上必要な資金の確保と、人件費配分のバランスが重要です。

[図表 3-01] 賃金相場の決定要因



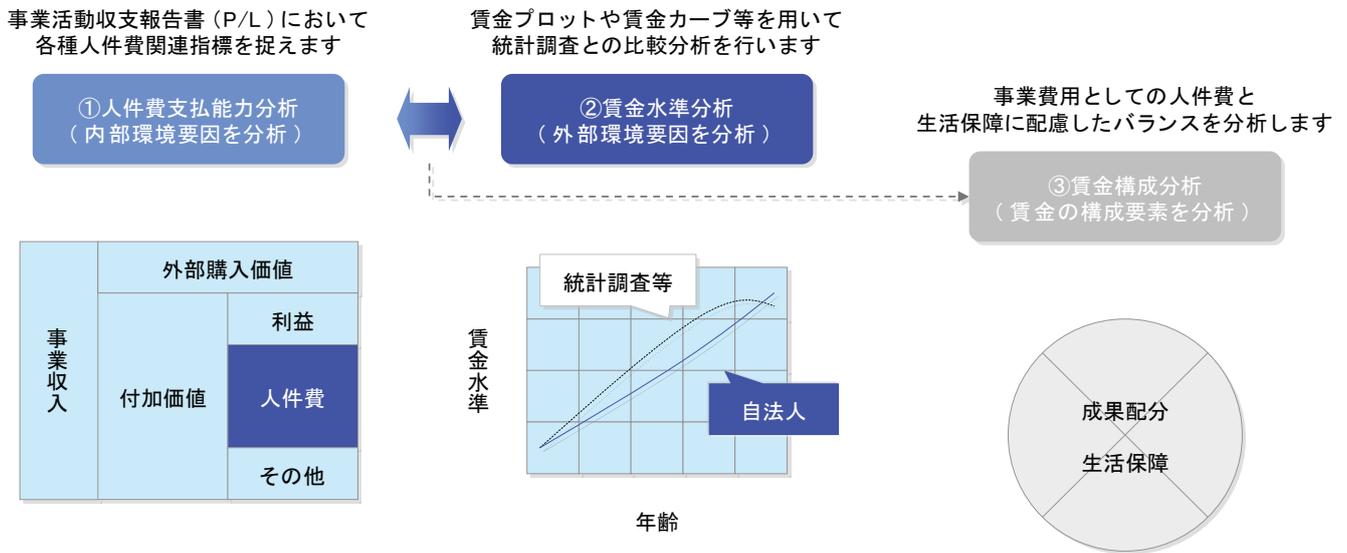
※浜銀総合研究所作成

3-2. 現状分析の概要

現状分析とは、賃金制度の現状がどのような状態であるかを把握するための手法です。ここで紹介する各種手法を用いて、現行の賃金制度を客観的に分析し、問題点を把握した上で、具体的な制度の見直しを行うことが望ましいと考えます。本章では、3つの分析について紹介します。

- ①人件費支払能力分析
- ②賃金水準分析
- ③賃金構成分析

[図表 3-02] 3つの分析手法の概念図



※浜銀総合研究所作成

[図表 3-02]で示しているように、3つの分析はそれぞれ関係しあっています。3つを行うことにより、バランスの取れた分析を行うことができます。

社会福祉法人 X「介護老人福祉施設 Y」の事例紹介

例示のために社会福祉法人 X の持つ「介護老人福祉施設 Y」という事業所の事例を示し、分析の詳細について説明します（なお、いくつかの実例を組合せて作成した架空の法人です）。

「介護老人福祉施設 Y」の概要

【従事者情報】

正職員 : 39 名（役員兼施設長含む）
 非常勤 : 16 名
 常勤換算職員計 : 49 名

【事業所情報】

定員 : 88 名 ※平成 13 年サービス開始

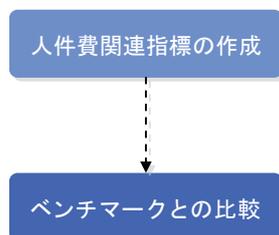
【財務情報（事業活動収支計算書）】

	単位:千円	介護老人福祉施設Y
事業活動収入 ①		366,431
介護保険収入		254,722
利用料収入		38,619
その他の事業収入		14,705
寄付金収入		673
国庫補助金等特別積立金取崩額		57,711
事業活動支出 ②		364,666
人件費支出		210,965
事務費支出		36,947
事業費支出		116,755
材料費		29,286
水道光熱費		15,192
減価償却費		69,056
徴収不能額		0
引当金繰入		3,221
事業活動収支差額 ③=①-②		1,765
事業活動外収入 ④		9,613
借入金利息補助金収入		9,613
受取利息配当金収入		0
経理区分間繰入金収入		0
事業活動外支出 ⑤		11,019
借入金利息支出		11,019
経理区分間繰入金支出		0
事業活動外収支差額 ⑥=④-⑤		-1,405
経常収支差額 ⑦=③+⑥		360

3-3. 人件費支払能力分析

人件費支払能力分析とは、財務の視点から事業収入や人件費の特徴を捉え、賃金制度上の問題点や今後の課題について考察する手法です。具体的な分析手順は、下記の通りです。

[図表 3-03] 人件費支払能力分析の手順



※浜銀総合研究所作成

まずは、決算書をもとに人件費に関する指標に加工します。それをベンチマーク（比較のために用いる指標のこと）と比較します。

人件費関連指標の作成

作成する指標は、下記の4つです。なお、本章では、社会福祉法人会計に基づいて、具体的な計算方法を掲載します。

- ①事業収入対事業活動収支比率
- ②事業収入対人件費比率（もしくは事業収入対給与費比率）
- ③一人当たり人件費
- ④必要利益

①事業収入対事業活動収支比率

事業収入対事業活動収支比率とは、事業収入に対してどれくらい利益を獲得できたかを示す指標です。比率が高いほど、事業活動が効率的で、他法人と比べて競争力があることが分かります。なお、分母から、国庫補助金等特別積立金取崩額は取り除きます。これは、購入した固定資産に補助金を用いる場合、企業会計原則では固定資産取得時にその購入価額から補助金相当分を控除して購入価額とします（「圧縮記帳」と呼ばれます）が、それに準じて、補助金相当の金額を控除するわけです。

$$\text{事業収入対事業活動収支比率（\%）} = \text{事業活動収支差額} \div (\text{事業活動収入} - \text{国庫補助金等特別積立金取崩額})$$

社会福祉法人 X「介護老人福祉施設 Y」の事例紹介

事業収入対事業活動収支比率の計算（例）

単位:千円		介護老人福祉施設Y	
事業活動収入 ①		366,431	B
介護保険収入		254,722	
利用料収入		38,619	
その他の事業収入		14,705	
寄付金収入		673	
国庫補助金等特別積立金取崩額		57,711	C
事業活動支出 ②		364,666	
人件費支出		210,965	
事務費支出		36,947	
事業費支出		116,755	
材料費		29,286	
水道光熱費		15,192	
減価償却費		69,056	
徴収不能額		0	
引当金繰入		3,221	
事業活動収支差額 ③=①-②		1,765	A
事業活動外収入 ④		9,613	
借入金利息補助金収入		9,613	
受取利息配当金収入		0	
経理区分間繰入金収入		0	
事業活動外支出 ⑤		11,019	
借入金利息支出		11,019	
経理区分間繰入金支出		0	
事業活動外収支差額 ⑥=④-⑤		-1,405	
経常収支差額 ⑦=③+⑥		360	

事業収入対事業活動収支比率

$$\begin{aligned}
 &= \text{事業活動収支差額} \div (\text{事業活動収入} - \text{国庫補助金等特別積立金取崩額}) \\
 &= A \div (B - C) \\
 &= 1,765 \text{ 千円} \div (366,431 \text{ 千円} - 57,711 \text{ 千円}) \\
 &= 0.6\%
 \end{aligned}$$

②事業収入対人件費比率（もしくは事業収入対給与費比率）

事業収入対人件費比率とは、事業収入に対する人件費の割合を示す指標です。比率が高いほど、法人や施設としての人件費負担が重くなります。人件費には従業員に支払われる給与や賞与以外に、役員報酬、法定福利費、福利厚生費、退職金、退職給与引当金繰入額等が含まれます。

$$\text{事業収入対人件費比率（\%）} = \text{人件費} \div (\text{事業活動収入} - \text{国庫補助金等特別積立金取崩額})$$

③一人当たり人件費

一人当たり人件費とは、職員一人当たり平均してどれくらい賃金が支払われているかを示す指標です。金額が高いほど、職員の平均賃金が高く、人件費負担が重くなる反面、採用上有利に働くとも言えます。

$$\text{一人当たり人件費} = \text{人件費} \div \text{職員数}$$

$$\text{※人件費} = \text{役員報酬} + \text{職員給与} + \text{非常勤職員給与} + \text{退職金} + \text{退職給与引当金} + \text{法定福利費}$$

社会福祉法人 X「介護老人福祉施設 Y」の事例紹介

事業収入対人件費比率、一人当たり人件費の計算（例）

	単位:千円	介護老人福祉施設Y	
事業活動収入 ①		366,431	B
介護保険収入		254,722	
利用料収入		38,619	
その他の事業収入		14,705	
寄付金収入		673	
国庫補助金等特別積立金取崩額		57,711	C
事業活動支出 ②		364,666	
人件費支出		210,965	A
事務費支出		36,947	
事業費支出		116,755	
材料費		29,286	
水道光熱費		15,192	
減価償却費		69,056	
徴収不能額		0	
引当金繰入		3,221	
事業活動収支差額 ③=①-②		1,765	
事業活動外収入 ④		9,613	
借入金利息補助金収入		9,613	
受取利息配当金収入		0	
経理区分間繰入金収入		0	
事業活動外支出 ⑤		11,019	
借入金利息支出		11,019	
経理区分間繰入金支出		0	
事業活動外収支差額 ⑥=④-⑤		-1,405	
経常収支差額 ⑦=③+⑥		360	

事業収入対人件費比率（%）

$$\begin{aligned}
 &= \text{人件費} \div (\text{事業活動収入} - \text{国庫補助金等特別積立金取崩額}) \\
 &= A \div (B - C) \\
 &= 210,965 \text{ 千円} \div (366,431 \text{ 千円} - 57,711 \text{ 千円}) \\
 &= 68.3\%
 \end{aligned}$$

一人当たり人件費（千円）

$$\begin{aligned}
 &= \text{人件費} \div \text{職員数} \\
 &= A \div 49 \text{ 名} \\
 &= 210,965 \text{ 千円} \div 49 \text{ 名} \\
 &= 4,305 \text{ 千円}
 \end{aligned}$$

④必要利益

必要利益とは、事業活動を長期間に継続する際、必要となる利益のことです。介護事業における利益の主な使い道として、人件費（昇給原資、賞与原資）、本部や他事業への繰入、修繕資金、建替資金等が挙げられます。本テキストでは、これらの使い道の中で最も大きい金額である建替資金を捻出できる水準を必要利益とします。

$$\text{必要利益} = (\text{建替資金} - \text{交付金} + \text{利息}) \div \text{償還期間 (年)} - (\text{減価償却費} - \text{国庫補助金等特別積立金取崩額})$$

建替資金とは、文字通り施設を建替えるための資金であり、また、大規模修繕工事などを行うための資金となるものです。建替の時期や大規模修繕の時期にまとまった資金を得ることや資金調達をするために毎期準備を行うというものです。

なお、建替資金の計算に当たっては、建替費用から自治体等からの交付金と投入する自己資金を差し引きます。

借入れを伴う場合には、費用に返済までに必要な利息を追加します。算出された金額を償還年数で割ることにより1年あたりに確保すべき金額が算出できます。この金額から現行施設に対して行っている減価償却費を差し引くことで、1年当たりの必要利益が算出されます。

なお、上記は社会福祉法人における例であり、一般企業や医療法人においては法人税等を計算する必要があります。法人税は、税引き前利益に対し掛かってくるもので、必要利益を算出する際には、税金を支払うことを考慮したうえでの試算が必要になります。

社会福祉法人 X「介護老人福祉施設 Y」の事例紹介

建替費用は、建物費用、設計監理料、備品費、利息分から構成されます。以下のように試算しています。

	項目	従来型	備考
設定値	坪単価(千円)	667	-
	1床あたり延床面積(m ²)	55	-
	床数(床)	88	-
	利率(%)	1.3%	独立行政法人福祉医療機構(福祉貸付)貸付利率 平成22年10月18日改定
	償還期間(年)	20	福祉貸付(建築資金 耐火構造)

※坪単価に関しては、地域相場を勘案して設定してください。日本医療福祉建築協会「高齢者施設の建替費用(09.03.31)」に平均的な坪単価等の記載がありますので、そちらもご参照下さい。

まず、建物費用を計算してみましょう。建物費用は、坪単価×1床あたり延床面積(坪)×床数で計算されます。

社会福祉法人 X の介護老人福祉施設 Y では、 $667 \text{ 千円} \times 55.0 \text{ m}^2 \div 3.305 \text{ m}^2 / \text{坪} \times 88 \text{ 床} = 976,787 \text{ 千円}$ と計算されます。

建物費用に対して、設計監理料及び備品費を設定します。設計監理料＝建物費用×5%、備品費＝建物費用×9%として試算しました。利息分は、後述します。

	項目	従来型	備考
建設費	建物費用総額(千円)	1,113,537	-
	建物費用(千円)	976,787	1坪=3.305m ²
	設計監理料(千円)	48,839	建物費用×5%
	備品費(千円)	87,911	建物費用×9%
	利息分(千円)	91,233	元金均等
	計	1,204,770	

	項目	従来型	備考
借入金	建物費用総額(千円) ①	1,113,537	
	交付金(千円) ②	326,656	1床当たり交付金: 3,712千円(横浜市特別養護老人ホーム等整備費補助金)
	自己資金(千円) ③	88,000	1床当たり自己資金: 1,000千円
	借入金 ④	698,881	=①-②-③
	利息分 ⑤	91,233	④について元金均等 1.3%
	借入金返済合計	790,114	④+⑤
	必要利益(1年当たり)	39,506	

続いて、建物費用に対する、借入金の額を試算します。借入金は、建物費用から交付金を差し引き、投入する自己資金を差し引いて算出します。加えて、借入金に対する金利をもとに返済合計額を算出します(前述の建設費用に付加します)。

試算される借入金の返済合計額を、償還期間(ここでは20年)で割ると、借入金の返済に必要な利益が出てきます(1年当たり39,506千円)。

さらに、減価償却として計上している額を差し引けば、事業活動収支差額として必要になる必要利益が算出されます。

$$\begin{aligned} \text{事業活動収支として必要な必要利益（千円）} &= (\text{建替資金} - \text{交付金} - \text{自己資金} + \text{利息}) \div \text{償還期間（年）} \\ &\quad - (\text{減価償却費} - \text{国庫補助金等特別積立金取崩額}) \\ 28,161 &= (1,113,537 - 326,656 - 88,000 + 91,233) \div 20 - (69,065 - 57,711) \end{aligned}$$

社会福祉法人 X の介護老人福祉施設 Y では、事業活動収支差額は、1,765 千円であり、建替資金として必要な利益を確保できていないこととなります。

そのため、人件費の支払い能力は乏しいといえます。具体的には、人件費の増額要因となる昇給をすることによりさらに必要利益を圧迫することになりうるため、昇給原資を確保することが難しいといえます。

ベンチマークとの比較

上記で算出した指標のうち、①～③について、統計と比較をしてみましょう。最も参考となる指標の 1 つに、厚生労働省「介護事業経営実態調査」が挙げられます。

厚生労働省「介護事業経営実態調査」を用いて前述と同じように指標を計算してみましょう。B 平成 20 年調査における介護老人福祉施設の①～③の指標を計算してみると、下記の通りです。

[図表 3-07] 介護事業経営実態調査

単位:千円	介護老人福祉施設	割合	介護老人保健施設	割合	
介護料収入	20,741		27,297		
保険外の利用料	3,983		6,011		
補助金収入	239		-		
国庫補助金等特別積立金取崩額	871		-		
介護報酬査定減	-2		-22		
給与費	15,237	60.8%	17,853	53.6%	C
減価償却費	2,386	9.5%	2,339	7.0%	
その他	7,366	29.4%	9,805	29.5%	
うち委託費	1,558	6.2%	3,293	9.9%	
借入金補助金収入	98		-		
借入金利息	81		859		
本部費繰入	1		-		
収入(補助あり)	25,059		33,286		D
支出	24,199		30,857		B
差引	859	3.4%	2,429	7.3%	A
施設数	174		208		
常勤換算職員(常勤率)	45.3人	85.6%	51.2人	92.9%	E

※収入(補助あり)及び支出の額は国庫補助金等特別積立金取崩額を除いた額

※比率は収入(補助あり)に対する割合

※厚生労働省「平成20年介護事業経営実態調査」より抜粋

介護老人福祉施設の場合

①事業収入対事業活動収支比率(%)

$$\begin{aligned}
 &= \text{差引} \div \text{収入} \\
 &= A \div D \\
 &= 859 \text{ 千円} \div 25,059 \text{ 千円} \\
 &= 3.4\%
 \end{aligned}$$

②事業収入対人件費比率(%)

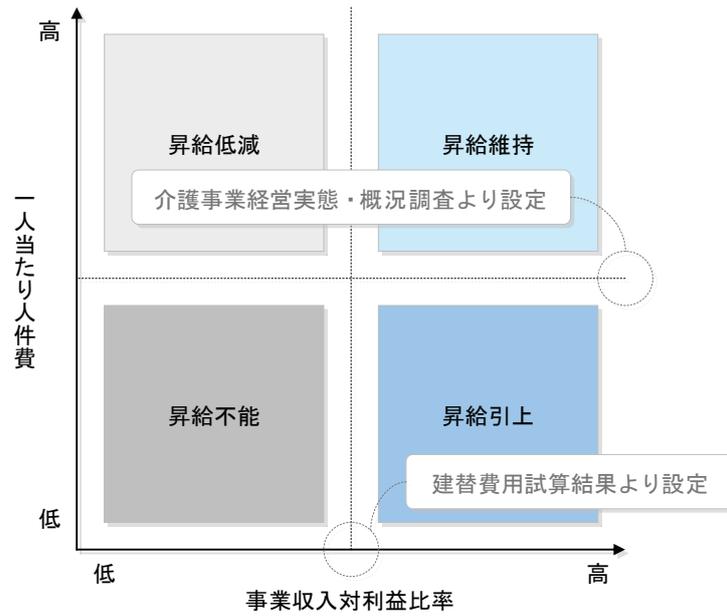
$$\begin{aligned}
 &= \text{給与費} \div \text{収入} \\
 &= C \div D \\
 &= 15,237 \text{ 千円} \div 25,059 \text{ 千円} \\
 &= 60.8\%
 \end{aligned}$$

③一人当たり人件費(千円)

$$\begin{aligned}
 &= \text{給与費} \div \text{常勤換算職員数} \times 12 \text{ ヶ月} \\
 &= C \div E \times 12 \text{ ヶ月} \\
 &= 4,036 \text{ 千円}
 \end{aligned}$$

※「介護事業経営実態調査」は、単月のデータに賞与が加味されているため、年間で比較できるように12倍しています。

[図表 3-04] 人件費支払能力分析



※利益・事業活動収支差額or経常収支差額

※浜銀総合研究所作成

[図表 3-04]は、ベンチマークとする統計指標をもとに、4象限で人件費の取り扱い（昇給原資）を考慮します。縦軸には一人当たり人件費を当てます。一人当たり人件費が低いのであれば、採用活動や職員の定着にとって不利となります。そのため、人件費を引き上げていくことを目指します。

一方、横軸では、事業収入対利益比率をとります。こちらは、収益性の観点から法人として利益を上げられているかどうかを見る視点です。建替費用試算結果を元に必要利益を確保するための事業収入対利益比率を計算し、その水準を確保しているのであれば、昇給を行うことが妥当ですが、必要利益を確保できていないのであれば、昇給は行えないといえます。

このように、人件費支払い能力の分析によって、経営数値を視覚的に理解することで、昇給に対する方針を決めていきます。しかしながら、仮にこの分析で昇給不能とされたとしても実際には、幾ばくかの昇給を実施しないわけにはいかない実情があることでしょう。大切なのは、こうした数値や客観的な現状分析のもと、意思決定を行うことです。

社会福祉法人 X 介護老人福祉施設 Y の人件費支払能力分析

[図表 3-05] 比較分析

	社会福祉法人Xの 介護老人福祉施設Y	H20年度 介護事業経営実態調査
①事業収入対事業活動収支比率(%)	0.6%	3.4%
②事業収入対人件費比率(%)	68.3%	60.8%
③一人当たり人件費(千円)	4,305千円	4,036千円

※浜銀総合研究所作成

社会福祉法人 X では、平成 20 年度の「介護事業経営実態調査」のデータと比較し、「事業収入対事業活動収支比率」が低いことがわかります。また、「事業収入対人件費比率」を比較すると、社会福祉法人 X のほうが高い数値になっており、また、一人当たり人件費についても高い水準となっており、人件費が高いことで利益を圧迫している構造だと考えられます。

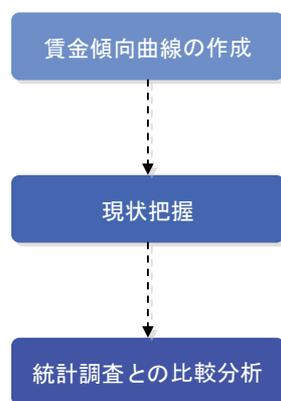
社会福祉法人 X の現状は、一人当たり人件費は「介護事業経営実態調査」と比較すると高い水準にあるため、昇給は低減あるいは維持が妥当だといえます。一方、建替に必要な利益を確保できていない状況であるため、昇給を行う（人件費が上がること）は難しいと判断されます。[図表 3-04]の左上の象限にあり、昇給を低減していくことが妥当だといえます。

なお、実際に昇給原資を今後減らすのか増やすのか等は、過去の経緯等を踏まえ判断することになります。

3-4. 貸金水準分析

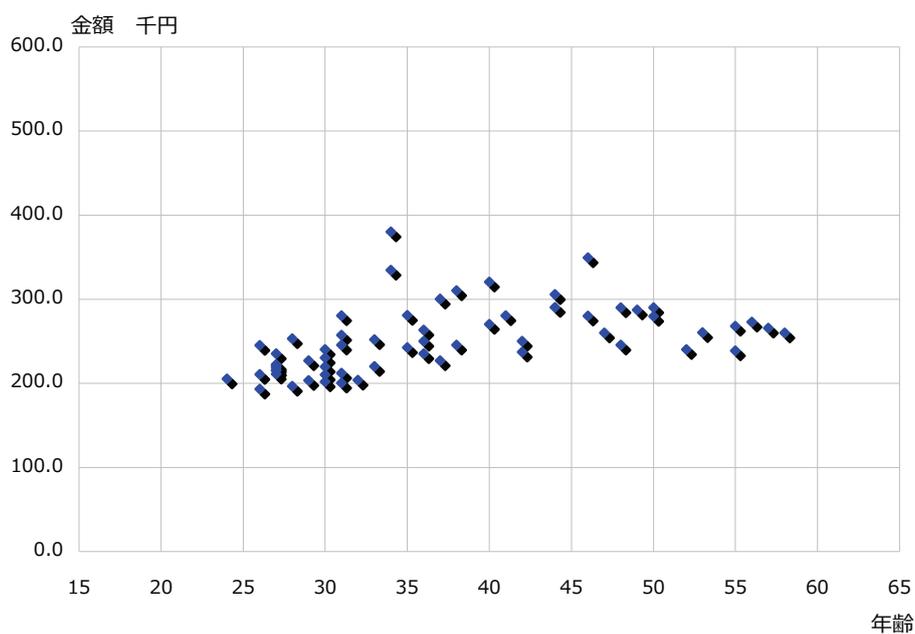
貸金水準分析では、貸金カーブの傾向や貸金プロットのばらつき等の把握による貸金制度上の構造的な問題点の把握、各種統計調査との比較分析による自法人の水準の高低を分析する手法です。具体的な分析手順は、下記の通りです。

[図表 3-6] 貸金水準分析の手順



※浜銀総合研究所作成

[図表 3-7] 社会福祉法人 X の所定内貸金の支給分布図



※浜銀総合研究所作成

賃金傾向曲線の作成

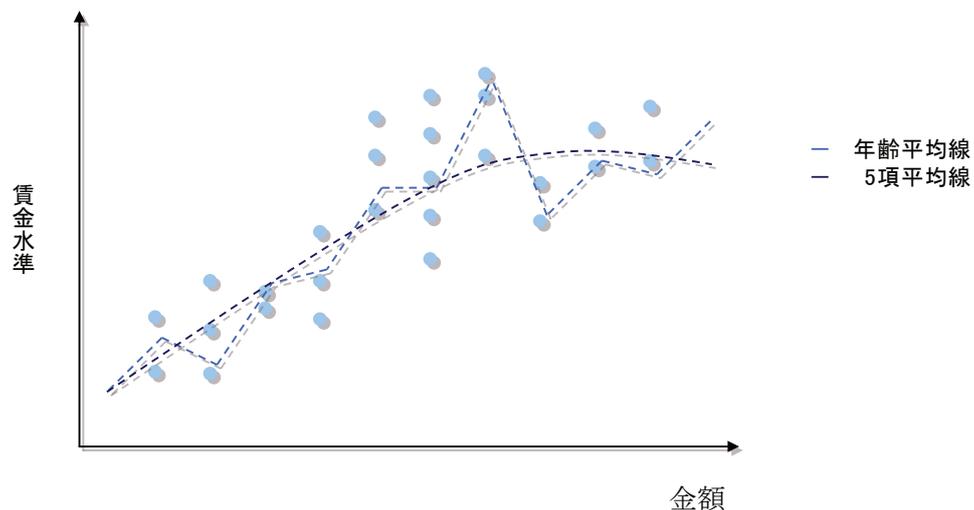
支給分布図だけでは、賃金の傾向が分かりにくいいため、下記に挙げる 2 つの傾向曲線（賃金傾向曲線）を描きます。

年齢平均線
5 項平均線

年齢平均線とは、各年齢の支給額の平均値を算出したものを繋げた傾向曲線です。一方、5 項平均線は、年齢平均線をなだらかにしたもので、該当年齢の±2 歳の支給額の平均値を繋げた傾向曲線です。

実際に作成する場合は、職員別の賃金データを用意し、表計算ソフト（Microsoft 社の EXCEL 等）の関数を用いることで傾向曲線を作成することができます。

[図表 3-8] 年齢平均線と 5 項平均線



※浜銀総合研究所作成

[図表 3-9] EXCEL 関数を用いた年齢平均線と 5 項平均線の求め方

職員全体のリスト			年齢平均の算定		5項平均
NO	年齢	所定内給与	年齢階級	年齢平均	
10001	29	203,650	22		
10002	32	204,000	23		
10003	30	199,250	24	205,600	206,925
10004	26	193,450	25		210,971
10005	42	250,300	26	208,250	214,441
10006	28	196,550	27	219,064	216,904
10007	30	201,950	28	224,850	214,933
10008	35	242,800	29	215,450	217,976
10009	27	220,950	30	207,050	214,963
10010	26	220,650	31	223,467	220,403
10011	27	228,950	32	204,000	248,763
10012	27	218,950	33	252,050	259,733
10013	27	215,150	34	357,250	264,930
10014	36	235,500	35	261,900	269,510
10015	27	210,950	36	249,450	273,875
10016	27	215,950	37	226,900	246,083
10017	42	237,500	38		238,175
10018	30	219,950	39		226,900
10019	36	263,400	40		243,900
10020	57	265,900	41		243,900
10021	24	205,600	42	243,900	274,800

※浜銀総合研究所作成

[図表 3-9]は、年齢平均線と 5 項平均線を EXCEL で実際に記述するための関数を示しています。SUMIF 関数、COUNTIF 関数、AVERAGE 関数を組み合わせて作成をします。

まずは、職員全体のリストを作成します。年齢と所定内賃金を書き出します(最左列)。ここから、年齢別の平均所定内賃金を算出します(中央列)。ここでは、年齢平均の列に以下の数式を設定します。

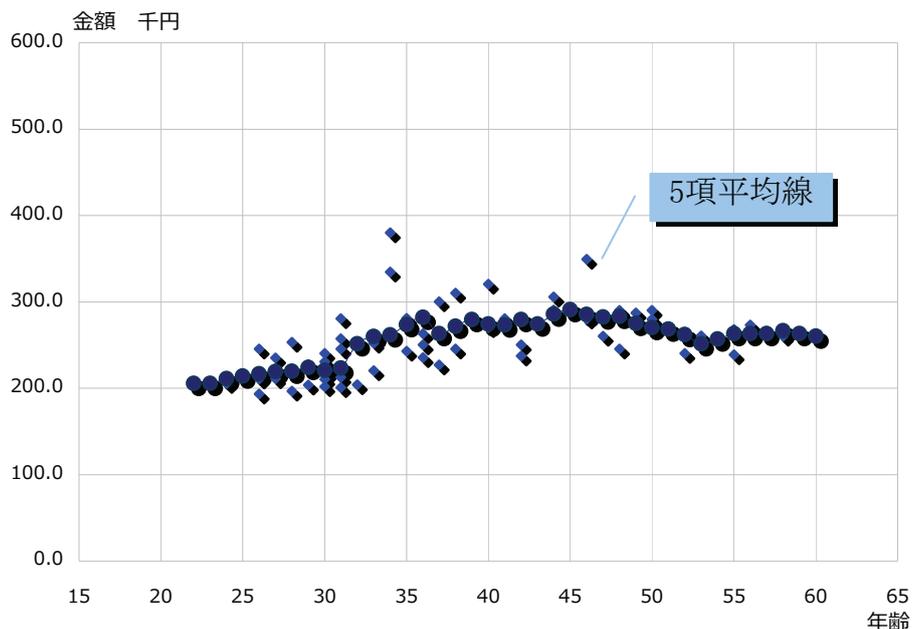
$$=SUMIF(\text{年齢}, \text{年齢階級}, \text{所定内賃金}) \div COUNTIF(\text{年齢}, \text{年齢階級})$$

年齢平均の列を図示すると、[図表 3-8]の年齢平均線となります。イメージを記したとおり、バラつきがあります。[図表 3-9]では、23 歳から 27 歳までを見てみると、23 歳:該当者なし、24 歳:205,600 円、25 歳:該当者なし、26 歳:208,250 円、27 歳:219,064 円というように年齢階級ごとにバラつきがあり、全体としての傾向が見えにくくなります。ある年齢には該当者がおらず平均値が 0 ということもあります。

そこで、全体の傾向を掴むために、上下 2 歳階級の平均を取った 5 項平均線を作成します。

[図表 3-9]にあるように、25 歳の値の算出には、23 歳～27 歳までの平均を取ります。同様に、26 歳の値には、24 歳～28 歳までのデータを取ります。これにより、全体の傾向を把握することができるようになります。

[図表 3-10] 社会福祉法人 X の所定内賃金の賃金傾向曲線 (5 項平均線)



※浜銀総合研究所作成

[図表 3-10]は、社会福祉法人 X の実際の所定内給与支給額の 5 項平均を横軸に年齢、縦軸に金額をとりプロットしたものです。5 項平均線からは、法人として年齢に対してどういった賃金の形状を取るのかが明らかになります。同法人では 40 代後半から 50 代前半の職員がいないことや、30～35 歳まで、40 歳以上において賃金が高くなるという構造になっています。

統計調査との比較

ここでは、先程作成した賃金傾向曲線と統計調査の賃金カーブの比較をします。

次の URL (<http://www.e-stat.go.jp/estat/html/GL02100101.html>) にアクセスし、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」にアクセスします。賃金構造基本統計調査は厚生労働省が実施している統計であり、最もサンプルが多いことや比較可能な指標が多いことが特徴です。また、毎年更新されていますので、現状にあった比較を行うことが可能です。

[図表 3-11] 統計調査の場所

1 基幹統計から探す(統計分野表示)

基幹統計とは、統計法により定められた、国勢調査によって作成される国勢統計、国民経済計算(SNA)などの行政機関が作成する重要な統計です。統計名をクリックすると、提供統計名(調査年等)の一覧を表示します。

- 人口・世帯

 - ・国勢調査
 - ・人口動態調査
 - ・国民生活基礎調査
- 労働・賃金

 - ・労働力調査
 - ・就業構造基本調査
 - ・民間給与実態統計調査
 - ・毎月勤労統計調査
 - ・賃金構造基本統計調査
 - ・船員労働統計調査
- 農林水産業

 - ・農業経営統計調査
 - ・農林業センサス
 - ・漁業センサス
 - ・作物統計
 - ・海面漁業生産統計
 - ・木材統計調査
 - ・牛乳乳製品統計調査
- 鉱工業

 - ・薬事工業生産動態統計調査
 - ・工業統計調査
 - ・経済産業省生産動態統計調査
 - ・埋蔵鉱量統計調査
 - ・造船機統計調査
 - ・鉄道車両等生産動態統計調査
- 商業・サービス業

 - ・商業統計調査
 - ・商業動態統計調査
 - ・特定サービス産業実態調査
 - ・石油製品需給動態統計調査

平成21年賃金構造基本統計調査	
調査の説明	
標本誤差率	
一般労働者	
産業大分類	2010年2月24日 公表
産業中分類	2010年2月24日 公表
役職	2010年2月24日 公表
職種	2010年2月24日 公表
標準労働者	2010年2月24日 公表
雇用形態別	2010年2月24日 公表
企業規模5~9人	2010年2月24日 公表
都道府県別	2010年2月24日 公表
短時間労働者	
産業別	2010年2月24日 公表
職種	2010年2月24日 公表
雇用形態別	2010年2月24日 公表
企業規模5~9人	2010年2月24日 公表
都道府県別	2010年2月24日 公表
臨時労働者	
新規学卒者(初任給)	2010年2月24日 公表

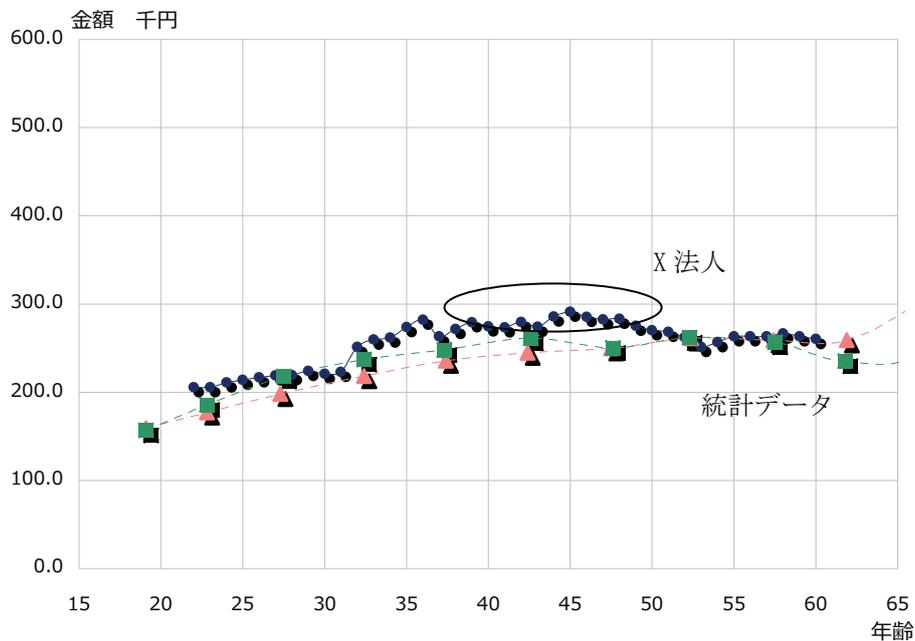
表番号	統計表
1	<p>年齢階級別きまって支給する現金給与額、所定内給与額及び年間賞与その他特別給与額</p> <ul style="list-style-type: none"> D 建設業(D06~D08) E 製造業(E09~E32) F 電気・ガス・熱供給・水道業(F33~F36) G 情報通信業(G37~G41) H 運輸業、郵便業(H42~H49) I 卸売業、小売業(I50~I55~I61) J 金融業、保険業(J62~J67) K 不動産業、物品賃貸業(K68~K70) L 学術研究、専門・技術サービス業(L71~L74) M 宿泊業、飲食サービス業(M75~M77) N 生活関連サービス業、娯楽業(N78~N80) O 教育、学習支援業(O81~O82) P 医療、福祉(P83~P85) Q 複合サービス事業(Q86,Q87) R サービス業(他に分類されないもの)(R88~R95) (民+公営計) (労働者の種類別)

- Excel

※e-Stat「政府統計の窓口」より (http://www.e-stat.go.jp/estat/html/GL02100101.html)

ここでは、先程作成した賃金傾向曲線と統計調査の賃金カーブを比較します。先程作成した5項平均線と同様に、年齢を横軸、支給額を縦軸にとり、同じグラフに表示します。

[図表 3-12] 社会福祉法人 X の統計調査との比較



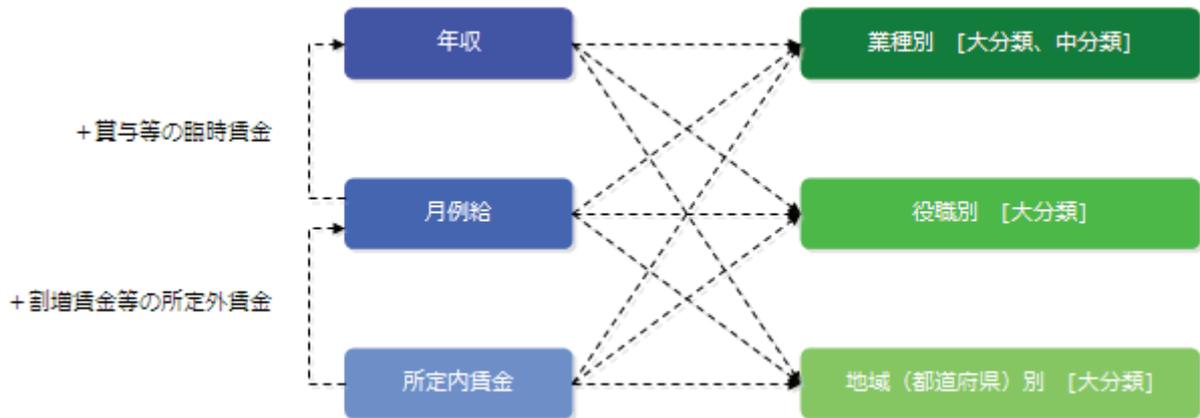
※浜銀総合研究所作成

比較したデータは、平成 20 年度賃金構造基本統計調査の中分類 社会保険・社会福祉・介護事業の男女計から、10 人以上 99 人未満 (表中■) と、100 人以上 999 人未満 (表中▲) です。

この値からは、ほぼ統計水準どおりであるといえますが、40 歳から 45 歳までの間で水準が高くなっています。これは、X 法人において同年代層に役職者が多く、役職手当などの手当類が充実していることによります。

上記は、全職員を一括で処理した最も簡易な賃金水準分析を例示しました。より詳細に問題点を洗い出すには、下記のような視点を加えて、多面的に分析して下さい。

[図表 3-13] 分析の視点



※浜銀総合研究所作成

図表を描き出す際には、「所定内給与」「月例給（時間外含む）」「年間賃金」など、複数の数値を入れて描きだすことが必要です。

[図表 3-13]にあるとおり、複数の視点から見ることにより実態をより正確に把握することができるようになります。たとえば、役職ごとに比較を行った結果、基本給は上位役職のほうが高くなっているが、月例給（時間外割増賃金を含む）の場合には、時間外割増の対象である下位役職者のほうが、（時間外割増対象外の）管理監督職の上位役職者よりも高いといったことが見て取れます。そうした場合には、上位役職者の賃金水準が見劣りするため上位役職につきたがる人が減るなどの弊害が出てまいります。

また、ここで紹介した内容の分析を行うことが難しい場合には、単純な平均値との比較分析も有用です。参考になるものとして、「平成 21 年介護従事者処遇状況等調査」が挙げられます。

3-5. 賃金構成分析

賃金構成分析とは、現行の賃金がどのような基準で決定しているのかを把握するものです。賃金の基準及び、賃金全体にしめる構成比は、法人としての賃金に対する暗黙のメッセージとなります。

勤続年数を重視する賃金体系であれば、長く勤めてもらうことを望んでいるというメッセージになります。一方、職務遂行能力を重視する賃金体系であれば、能力向上を望んでいるということになります。

賃金構成分析では、賃金がこういった内容から構成されているのかを把握します。まずは、基本給や諸手当等の現行の賃金項目を列挙します。次に、賃金項目一つ一つがどのような支給根拠を持って支払われているのかを明らかにします。また、昇給の仕方についても明らかにします。

[図表 3-14] 賃金構成分析

給与の構成項目	自法人(例)		他社での採用率 (医療・福祉)
基本給	基本給		-
業績手当	-		10.5%
役付手当等	役職手当		82.8%
特殊勤務手当等	-		22.9%
技能手当、技術(資格)手当等	資格手当		67.0%
通勤手当	通勤手当		95.1%
家族手当、扶養手当、育児支援手当等	-		56.3%
地域手当、勤務地手当等	-		4.9%
住宅手当	住宅手当		51.9%
単身赴任手当、別居手当等	-		5.5%
その他の諸手当	-		11.0%

※厚生労働省「平成 18 年度就労条件総合調査」より浜銀総合研究所作成

たとえば、[図表 3-14]では、自法人の賃金項目の構成を把握し、さらにそれらの賃金項目が他法人でも使われているのかどうかを比較しています。また、給与項目がどういった観点から支給することになっているのかを分析することも必要です。たとえば、各人の年齢や勤続年数といった属人的なもので決まっているのか、それとも「いま従事している仕事」で決まっているのかを把握します。こういった観点から、すべての賃金項目について整理し、図表[3-14]のように書き出します。また、賃金全体から見た構成比を算出します。こうして、法人としての賃金支払の考え方が整理できます。

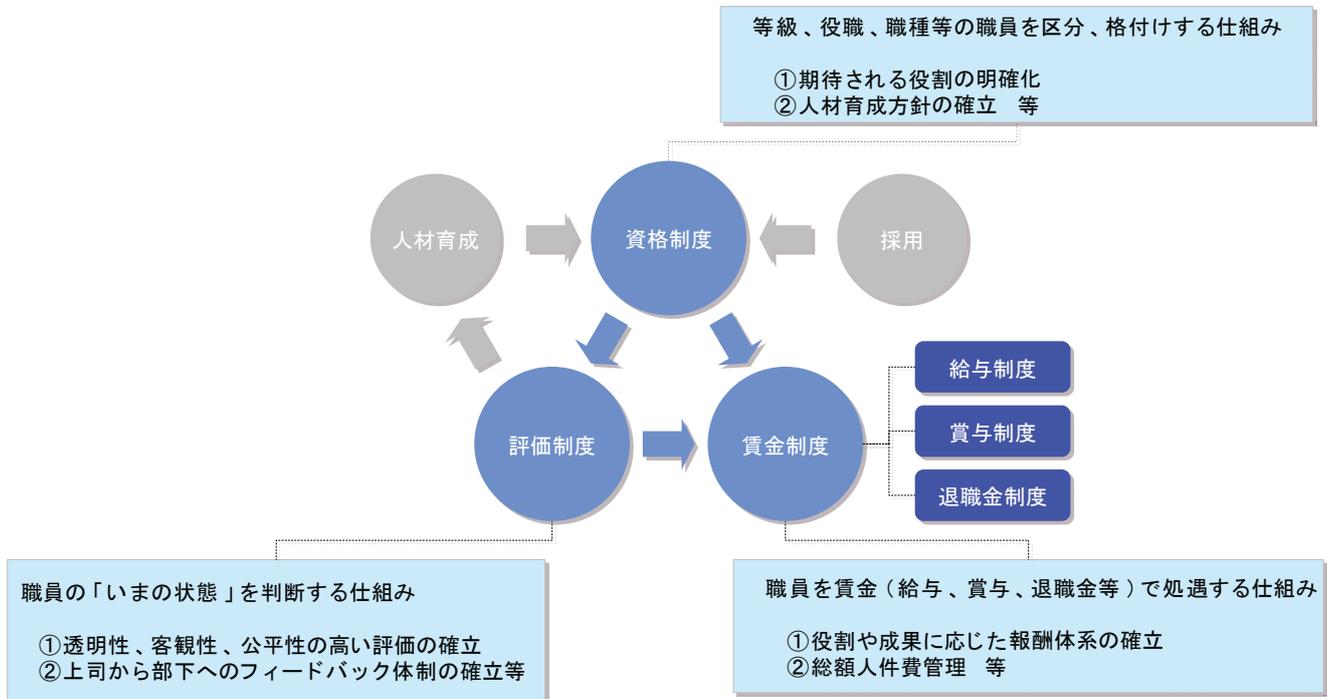
たとえば、年齢や勤続などに応じて支払われている部分が多いとすれば、それは年功的な意味合いということになります。一方、仕事内容に応じて支払われている部分が多いとすれば、職員の実力や行っている職務によって金額が変わるということになります。

この分析により、現行の賃金制度がどのような方針で支払われているのかを把握します。この結果をもとに制度設計の際には、諸手当の改廃や賃金の構成を検討していくことになります。

4. 制度設計

「賃金制度」は、単に賃金の水準のみを決めるだけでは十分とは言えません。法人が展開している様々な事業や職種などを見据えた制度設計が必要になります。一般的に、人事制度は以下に掲げる3つの制度として設計されます。「賃金制度」は「資格制度」「評価制度」と相互に関係し合いながら設計されていくものです。

[図表 4-01] 人事制度の3つの枠組み



※浜銀総合研究所作成

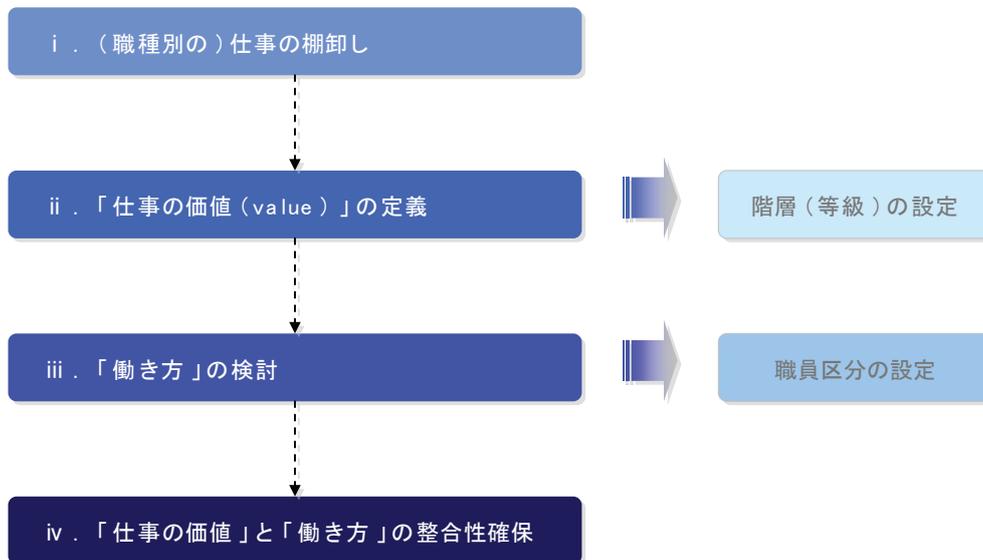
介護職員処遇改善交付金の活用にあたっては、平成22年10月より設けられた「キャリアパス要件」は、「資格制度」の中で検討することが重要です。この「キャリアパス要件」は、指定基準上の介護職員、介護従業者、訪問介護員等を対象としていますが、本事業では対象範囲を全職種に拡大して考え方を整理していきます（詳細は、「4-1. 資格制度設計」にて取扱います）。

本章では、上記で示した3つの枠組みに沿って、「制度設計」について説明します。

4-1. 資格制度設計

資格制度設計の手順は、[図表 4-02]の通りです。

[図表 4-02] 資格制度設計の手順



※浜銀総合研究所作成

i. (職種別の) 仕事の棚卸し

「仕事の棚卸し」とは、職員が行っている仕事を洗い出し、その仕事内容を整理することを指します。各職員が、職場でどのような仕事に従事しているかを網羅的に把握し、その仕事内容を分類していきます。

社会福祉法人 X「介護老人福祉施設 Y」の事例紹介

(職種別の) 仕事の棚卸しに係る実践例

「介護老人福祉施設 Y」では、業務の全体像を理解している職員（一定の経験のある職員）に集ってもらい、仕事の棚卸しを行いました。

手順 1. 仕事の洗い出し

- ・カード（四角形の糊つき付箋紙）に、自身が担当している職場での仕事を、思いつく限り書き出します。

手順 2. 職種での仕事内容の共有化

- ・職種別にグループを作り、カードに書き出した内容を、模造紙に整理し、互いに発表します。
- ・必要に応じて、質疑応答も行います。

手順 3. 仕事の類型化

- ・カードの内容を確認しながら、同じことを示しているカードや内容の近いカードをグルーピングします。
- ・グルーピングされたカード一まとめりについて、どんな仕事なのか考え、「タイトル」を付けます。

手順 4. 内容確認

- ・最後に、内容を上司に確認の上、漏れやダブリがないことを確認します。

ii. 「仕事の価値 (value)」の定義

棚卸しされた仕事内容の「価値 (value)」を検討します。一般的な介護サービスは、各事業者団体の提示している「キャリアパス要件」のモデルを参照すると、概ね3段階に整理できます。この点は、介護職に限らず、看護職等の他の職種にも同様のことが言えます。

[図表 4-03] 介護サービスにおける「仕事の価値」(例)

[易しいレベル]	指示を受けて仕事をしている
[普通レベル]	一人で自律的に仕事をしている
[難しいレベル]	部下や後輩に仕事を教えている

また、施設を適切に運営していくためには、現場で仕事に従事する職員だけではなく、現場監督者や管理を担う職員も必要になります。これらの職員は、現場の職員を指揮し、組織の運営に当たる必要があり、日常的な介護サービスの提供を行う職員より上位に位置されます。これらの内容を踏まえると、概ね次の4段階で整理されます。

[図表 4-04] 4段階の求められる職員像(例)

等級	求められる職員像
管理職層 (4等級)	・施設運営の責任者として、法人の歴史と運営の基本方針を的確に理解し、福祉の動向を把握し、職員の力量や組織力を高めながら、事業運営の適正化に向けた計画案の立案と、進行管理に努め、責任を持ってそれを完遂しつつ経営層を補佐し職務に取り組む職員
リーダー層 (3等級)	・ベテラン職員として、豊富な知識・技能・経験を生かし、業務の改善や後輩職員の指導育成を図りつつ、事業遂行の要としてリーダーシップを発揮し、職場をまとめ、費用対効果の意識を持って、担当事業の業績向上に努め、上司の補佐を心がけ、職務に取り組む職員
一般層 (2等級)	・常に問題意識を持ち、知識技能の向上と創意工夫を心がけ、担当業務を能率的かつ効率的に処理し、良好なチームワークの構築や職場の活性化と質的向上を図りつつ中堅職員として職場を支える職員
エントリー層 (1等級)	・当法人職員としての基礎的資質・能力を身に付け、業務を的確に処理し、責任感を持って職務に取り組む職員

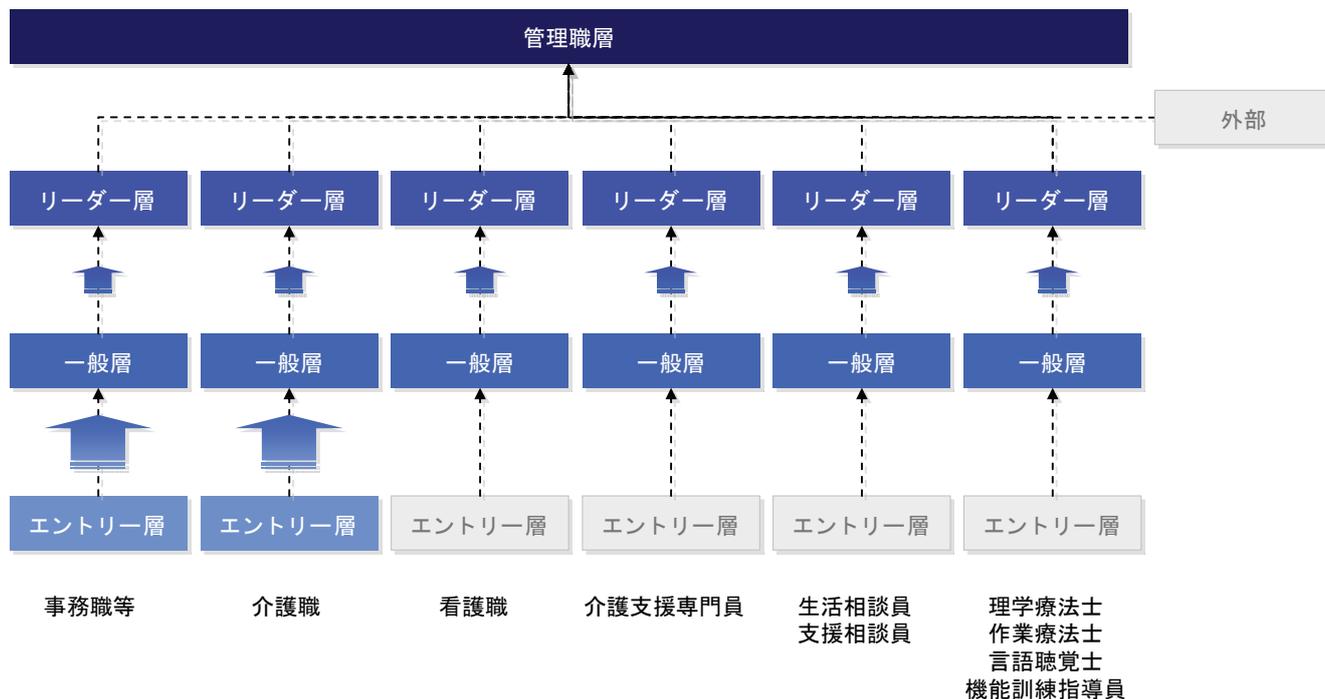
※浜銀総合研究所作成

上記の求められる職員像と前述の「(職種別の)仕事の棚卸し」で抽出された内容を組み合わせたものを、「資格要件」と呼びます。4.2 評価制度において後述いたしますが、BSC¹(Balanced Scorecard)の4つの視点で整理した「資格要件」をサンプルとして紹介しております(添付のCD-ROMにも同梱しております)。4つの視点とは、「財務の視点」、「利用者(顧客)の視点」、「業務プロセスの視点」、「学習と成長の視点」で、いずれの視点も経営的な観点から重要な要素だと思われるものです。なお、「資格要件」のサンプルを見ると、「～している」という表現で統一されているのが分かります。これは、保有している「能力」(つまり、「できる/できない」)でなく、実際に発揮された「行動事実」(つまり、与えられた仕事をきちんとこなしているか)に基づいた表現です。

¹ BSCとは、ロバート・S・キャプランとデビッド・ノートンが、「Harvard Business Review」誌上に発表した(平成4年)業績評価システム

下図は、上記の「求められる職員像」に基づいて、職種別にキャリアパスを展開したものです。

[図表 4-05] 職種別のキャリアパス



※浜銀総合研究所作成

原則として、各職種とも、4段階（エントリー層→一般層→リーダー層→管理職層）の経路をたどります。なお、一般的な介護サービスの現場では、下記のような3つの特徴も見られます。

- 【特徴1】 「管理職層」について、外部から登用する場合がある
- 【特徴2】 「一般層」から「リーダー層」への登用を希望する者が少ない
- 【特徴3】 看護職や相談職等介護職以外の職種は「一般層」から採用することが多い

【特徴1】は、現場で従事する職員の多くが、「管理職層」に求められる財務や組織運営に係る知識や経験を習得する機会が少ないため、既に他施設等で「管理職層」の経験がある職員を登用する場合があります。

【特徴2】は、現場で従事する職員の多くが、現場監督やチームマネジメントといった業務よりも、ケアの実践等の利用者対応の業務を志向しているためです。

【特徴3】は、職種による業務内容の違いに起因します。例えば、介護の現場で働く看護職は構成員全体に対して職員割合も少なく、各自が果たすべき役割は広いと言えます。当然、介護職は医療行為ができないため、医療行為に係る業務は看護職が中心になって行う必要があります。結果として、上記で示した「一般層」レベルの役割を果たす職員を雇用する必要があり、採用後「一般層」からスタートすることが多いと言えます。なお、同様の傾向が、介護支援専門員、生活相談員、支援相談員、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、機能訓練指導員等の職種でも言えます。

iii. 「働き方」の検討

現場で従事する職員の多くは、早出、遅出、夜勤等も含め、勤務シフト表に基づいた勤務をしています。介護労働安定センター「平成 21 年度介護労働実態調査」によれば、職員側の労働条件等の悩み、不安、不満等として、下記に挙げられるような勤務実態に係るものも少なくありません。

有給休暇が取りにくい……………	36.9%
夜間や深夜時間帯に何か起きるのではないかと不安がある……………	22.3%
労働時間が不規則である……………	16.1%
労働時間が長い……………	12.0%

一方で、人材確保が困難な業界の特徴から、下記のような職員の要望も無視できません。

家族のために、土日勤務が難しい
保育所にも迎えに行かなければいけないので、平日は夜勤ができない
育児休業取得後、現場復帰したが、夜勤、時間外勤務が難しい

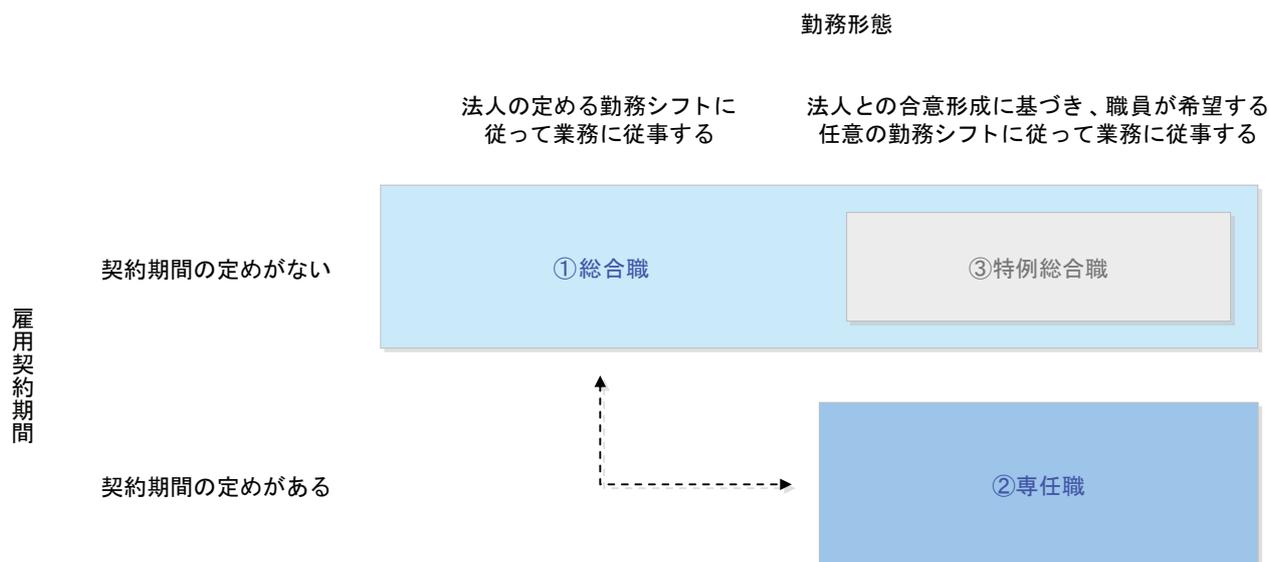
また、施設系の介護サービスの場合、次のような緊急事態が生じる場合もあります。

夜間に利用者の容態が急変したため、至急出勤して欲しい
勤務予定だった職員が急病で出勤が難しいため、代わりに出勤して欲しい

こうした場合、勤務シフトに「空き」が生じ、誰かしらその「空き」を埋める必要があります。こうした勤務シフトの「空き」に優先的に入って貰える職員は法人にとって大変ありがたい存在です。一方で、任意の勤務シフトであれば勤務可能な職員もいるため、そういった個人の要望も考慮した上で、「働き方」を考えます。

本事業では、「働き方」を2つの軸で整理します。1つ目の軸は、「雇用契約期間」の軸で、「契約期間の定めがない」か「契約期間の定めがある」の2つに分けられます。2つ目の軸は、「勤務形態」の軸で、「法人の定める勤務シフトに従って業務に従事する」か「法人との合意形成に基づき、職員が希望する任意の勤務シフトに従って業務に従事する」の2つに分けられます。

[図表 4-06] 「働き方」の整理



※浜銀総合研究所作成

上図の「①総合職」「②専任職」「③特例総合職」の定義は、下記の通りです。

- ①総合職……法人の定める勤務シフトに従って業務に従事する職員であり、勤務シフトに「空き」や緊急事態について対応する責務を持つ
- ②専任職……法人との合意に基づき、職員が希望する任意の勤務シフトに従って業務に従事する職員
- ③特例総合職…元々「①総合職」であった職員が、例えば育児休業取得の後、「夜勤、時間外勤務が難しい」場合に「②専任職」と同様に法人との合意に基づき、職員が希望する任意の勤務シフトに従って業務に従事する職員
将来的に夜勤や時間外勤務が可能になれば、「①総合職」に、復帰することもあり得る

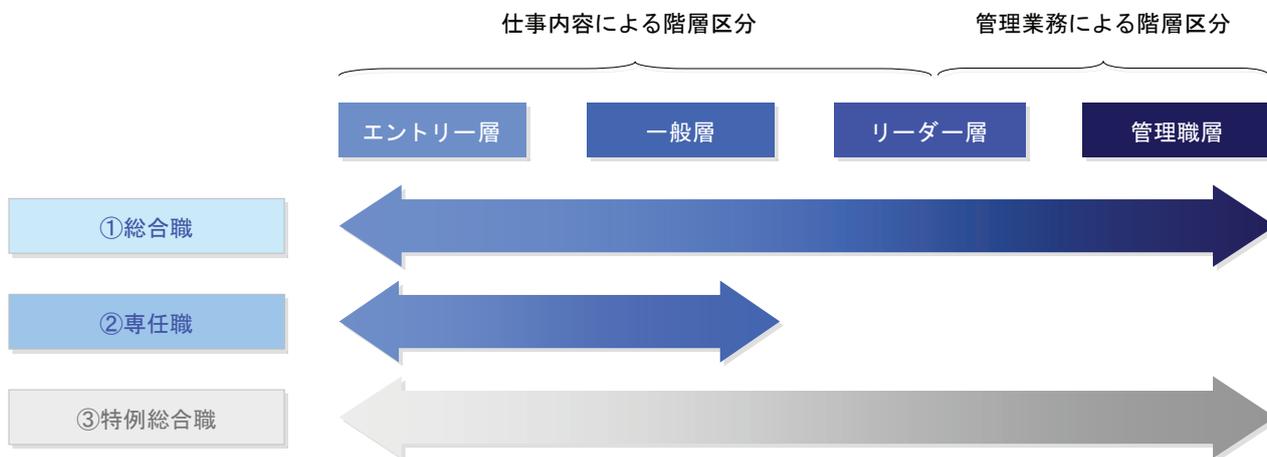
※介護の現場では、「正（規）職員」という表現が一般的であると思いますが、職員に対して「正（規）」、「準」、「非正（規）」と区分することは、民間企業では少なくなってきました。本事業では、介護の現場で従事する職員に対して、あまり優劣をつけるような表現を好ましくないと考え、「総合職」といった表現を選択しました

※「総合職」以外の名称として、「コア職員」、「ゼネラル職」といったものも挙げられます

iv. 「働き方」と「仕事の価値 (value)」の整合性確保

「②専任職」は、有期雇用であることから中長期的な育成の視点が描きにくいため、職場全体を把握し、事業所運営の中核となる「リーダー層」や「管理職層」の仕事を担ってもらうことは難しいといえます。しがたって、「働き方」と「仕事の価値」の関係を整理すると次のようになります。

[図表 4-07] 「働き方」と「仕事の価値(value)」の関係

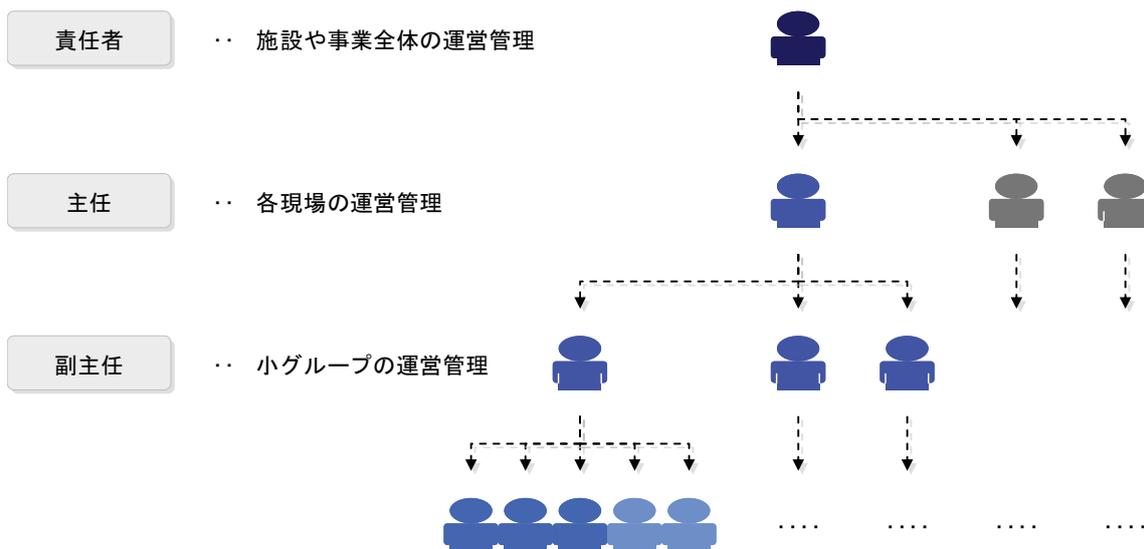


※浜銀総合研究所作成

v. 「等級」と「役職」の整理

組織を適切に運営していくためには、事業者が全てを運営管理するのではなく、一定の責任と権限を職員に委譲していく必要があります。「役職」とは、組織における特定の意思決定権限を持つ地位のことを指します。下図に、介護老人福祉施設における組織体制を例示します。

[図表 4-08] 介護老人福祉施設における組織体制 (例)



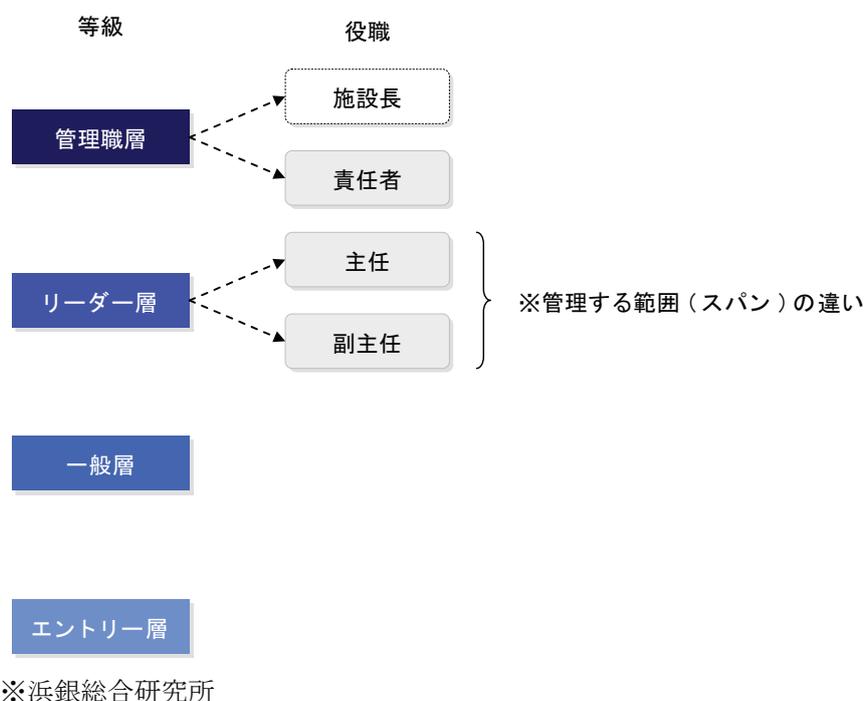
※浜銀総合研究所作成

まず、施設や事業全体を管理する立場として「施設長」や「責任者」等の「役職」を設定し、職種、勤務シフト、フロア、ユニット単位で現場の管理・指導を行う立場として「主任」、「副主任」、

「リーダー」等の「役職」を設定します。

前述した「等級」は各階層において法人や事業所から期待される仕事内容や役割を定義したものであるのに対して、「役職」は組織運営のために責任や権限を定義したものになり、同じ期待役割であっても、その管理範囲によって、責任や権限の大きさが異なります。既に役職を設定している事業所であれば、下図のように「等級」と「役職」のひもづけを行う必要があります。

[図表 4-09] 等級と役職のひもづけ



vi. 昇格の基準

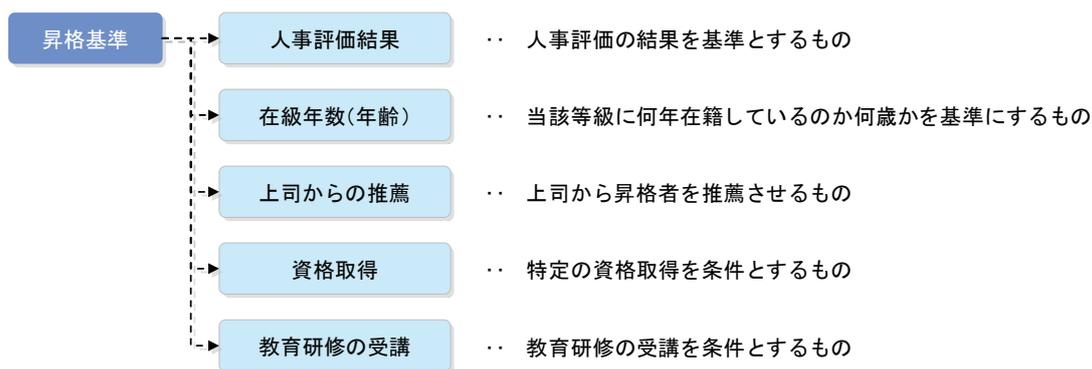
昇格条件の設定は、[図表 4-10]にあるとおり、いくつかの観点があります。法人ごとに選択してください。選択するものにより、メッセージ性が異なります。

たとえば、人事評価を昇格基準に用いることは、人事評価の項目として設定した内容に対して、期待にこたえられているのかが基準ということになります。一方、在級年数や年齢を基準とする場合には、経験を基準にするということになります。

また、複数の基準を組み合わせることもあります。たとえば、エントリーから一般への昇格は、在級年数基準で行うが、一般からリーダーへの昇格には、人事評価結果（A 評価を 3 回以上等）を用いるなどです。

それぞれの等級に対して、どういう人材が必要なのかにあわせて、設定することが必要です。

[図表 4-10] 昇格基準 (例)

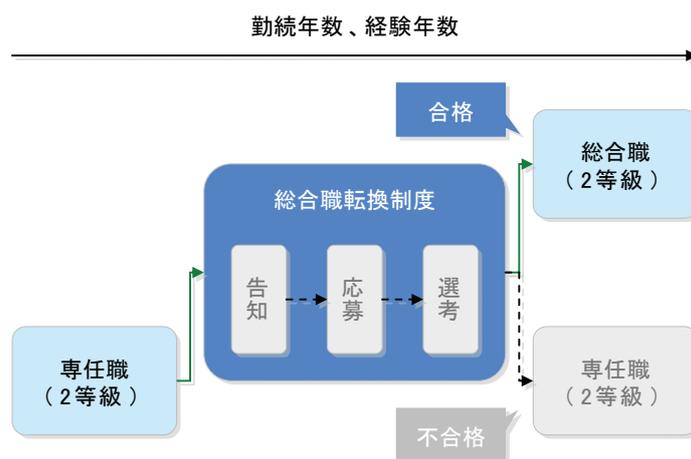


※浜銀総合研究所作成

vii. コース転換制度

モデル賃金制度において定義している「総合職」「特例総合職」「専任職」は、コース転換制度を導入することで、職員の多様な働き方に応えることができます。

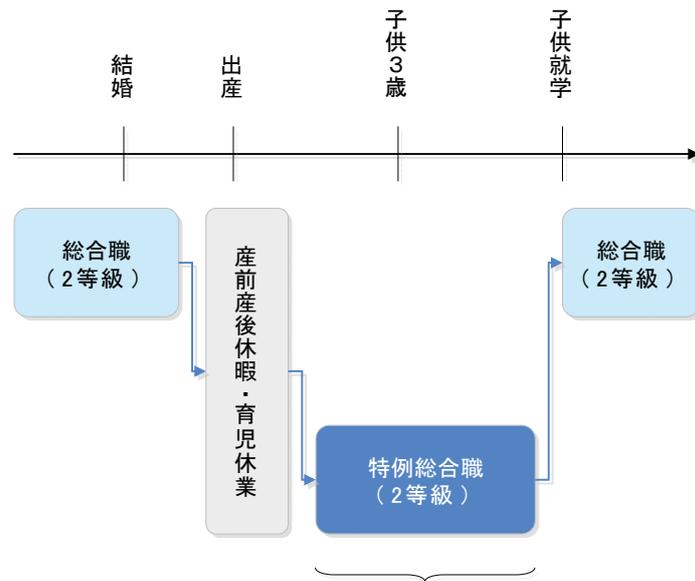
[図表 4-11] 総合職転換制度 (例)



※浜銀総合研究所作成

総合職への転換制度とは、期間の定めがある専任職から期間の定めがない総合職を選抜していくことです。総合職については、勤務シフトに「空き」や緊急事態について対応する責務を持つことから、ふさわしい人材を選ぶ必要があります。そこで、職員への「告知」を行い、対象者からの「応募」を経て、「選考」をしていくことになります。

[図表 4-12] 特例総合職転換制度 (例)



子供就学までに総合職へ戻れなければ、専任職へ転換

※浜銀総合研究所作成

特例総合職への転換制度は、総合職である職員が何らかの都合から（たとえば、育児休業など）、総合職としての責務を果たせないときに、一定期間特例総合職として勤務することができるようにするものです。

後に総合職に復帰することを前提とした特例措置であり、期間限定で行います。

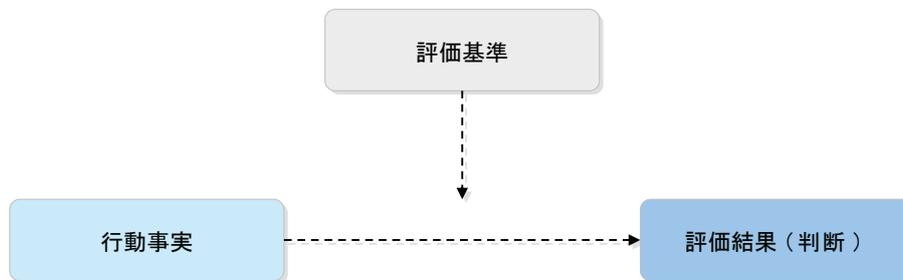
4-2. 評価制度設計

前述（図表 4-01）したように、賃金制度は単独で成立するものではなく、資格制度、評価制度と一体となって運用されます。職員のランクであり、求める人材像を示したものが資格制度ですから、一人一人の職員にとっては資格制度に表された内容を実際の仕事を通じて実現出来ているかどうかを明らかにする、というものがここでいう評価制度です。

評価の本質

評価を決定するに当たっては、具体的な行動事実をとらえ、評価基準に照らし合わせた上で、評価結果を判断することが必要です。行動事実を確かめずに評価を行うと、イメージ評価となり、問題があります。大切なのは期中におきた被評価者の行動事実であり、それをたくさん収集することが必要です。その上で、一定の基準に則って判断する行為が評価に他なりません。評価基準は、資格等級要件表や、明文化されていない場合でも過去から培ってきた仕事の期待水準ということになります。

図表[4-13] 評価の本質



※浜銀総合研究所作成

介護事業の特性と留意点

前述の通り、評価制度は、職員の仕事に基づく行動や事実などを判断するものです。したがって、仕事そのものの特性が評価制度の仕組みや運用に影響を及ぼします。ここでは、介護事業、具体的には介護サービスの特徴を整理してみました[図表 4-14]。

「無形性」とは、形がないということです。したがってサービスを提供する以前に、体験することができません。「不可分性」とは、サービスの生産と消費が同時に行われるため、製造業のようにそれを切り離すことができないという意味です。「変動性」とは、提供する人や時期、方法などによってサービスの質が大きく変わる可能性があるということです。つまり、職員一人一人のサービスを見極める必要があります。「消滅性」とは、提供しているサービスそのものはこれらの特性からいっても、ストック（在庫）することができません。

このように見えてみると、介護サービスに従事している職員の仕事の善し悪しを判断すると言ったとき、その時にその場にはないとサービスの実態を把握することができないということになりますし、ある職員でもある時はよくて、ある時は悪いというように、変動するということから、客観的にサービス内容を判断しにくいといえます。

[図表 4-14] サービスの特性

特性	内容
無形性	サービスを買う前に見たり、味わったり、触れたり聞いたり匂いをかいだりできない
不可分性	サービスは生産と消費が同時に行われ、提供者と不可分である
変動性	だれが、いつ、どこで、どのように提供するかによってサービスの質は大きく変わる可能性がある
消滅性	サービスは後の販売や仕様のために保存することができない

※浜銀総合研究所作成

これらの特性を踏まえますと、評価者（評価をする側）は被評価者（評価をされる側）の評価期間中の行動や事実をもとに判断しなければなりません。その行動や事実が無形性、不可分性、消滅性といった特性を持つがゆえに、事実を記録するなり、記憶に留めるなり、あるいは他者からの情報を求めるなりしなければなりません。また、評価者が日頃の行動全てを見ることは不可能ですから、被評価者にとって納得性の高い評価を行うためには、現場の情報を可能な限り把握したうえで、面談などのコミュニケーションの機会を通じて被評価者からの情報収集を丁寧に行うことが大切です。被評価者も、自分が期待されるもの、実際の仕事に求められるものを常に把握し、自己研鑽に励むとともに、常に周囲からの自分の仕事に対するフィードバックを取り入れ学習していくことが必要です。介護サービスを受けている相手方である利用者や、その家族の反応を取り入れることも有効です。

評価制度設計の視点

以上のような介護事業の特性を踏まえ、評価制度を設計するにあたっては、次のような視点で整理し検討します。既に制度が存在する場合には、改めて下記の視点で見直しを行い、未整備の場合には下記の視点に基づいて評価制度を設計します。

- i. 人事評価の機能
- ii. 人事評価の要素
- iii. 評価スケール
- iv. 評価者
- v. 評価期間
- vi. 評価プロセス
- vii. 評価エラー

i. 人事評価の機能

人事評価の機能は、2つあると言われています（「育成機能」と「査定機能」です）。

とりわけ、「育成機能」は、人材育成に繋がる極めて大切な機能です。上司や周囲からの期待に応え、良かった点、悪かった点を共有しつつ、将来に向けて能力開発、人材育成に繋がることをしっかり浸透していく必要があります。

介護福祉の業界では、民間企業と異なり、職員が人事評価になじんでいない場合もあります。時として、「人事評価」と聞くと自分の人格を決めつけられる、評価は人間関係が悪くなり協力的

でなくなる、差がついてひいては給料が下がる、といった誤解やアレルギー反応が生じやすいので、丁寧に導入の意義を説明していく必要があります。

[図表 4-15] 評価制度の機能

機能	内容
育成機能	・良かった点（伸ばしていく点）、悪かった点（改善していく点）をフィードバックを通じて評価者と被評価者の間で共有し、被評価者の人材育成に繋げていくこと
査定機能	・職員の仕事の出来映えを公正、公平に判定し、処遇や配置に生かすこと

※浜銀総合研究所作成

ii. 人事評価の要素

人事評価は、職員の仕事の出来映えを判断するものです。したがって仕事の内容にそった評価でなければなりません。本モデル賃金では職務・職能給を採用していますが、職務給というのはまさしく仕事（job）そのものを明らかにし、仕事の内容とレベルにそった給与を支給しようというものです。

評価の対象すなわち評価要素は極めて重要です。この内容そのものが、法人が職員に何を期待し、どういう行動をとってもらいたいかを指し示すメッセージになるからです。

前述した求められる職員像から評価要素を設計するイメージをお示しします。実際には、法人によって、要素は異なると思いますので、独自の職員像を作成ください。

[図表 4-16] 4段階の求められる職員像（例）

等級	求められる職員像
管理職層 （4等級）	・施設運営の責任者として、法人の歴史と運営の基本方針を的確に理解し、福祉の動向を把握し、職員の力量や組織力を高めながら、事業運営の適正化に向けた計画案の立案と、進行管理に努め、責任を持ってそれを完遂しつつ経営層を補佐し職務に取り組む職員
リーダー層 （3等級）	・ベテラン職員として、豊富な知識・技能・経験を生かし、業務の改善や後輩職員の指導育成を図りつつ、事業遂行の要としてリーダーシップを発揮し、職場をまとめ、費用対効果の意識を持って、担当事業の業績向上に努め、上司の補佐を心がけ、職務に取り組む職員
一般層 （2等級）	・常に問題意識を持ち、知識技能の向上と創意工夫を心がけ、担当業務を能率的かつ効率的に処理し、良好なチームワークの構築や職場の活性化と質的向上を図りつつ中堅職員として職場を支える職員
エントリー層 （1等級）	・当法人職員としての基礎的資質・能力を身に付け、業務を的確に処理し、責任感を持って職務に取り組む職員

※浜銀総合研究所作成

次に各々の要素を切り分けます。ここでは、BSC²（Balanced Score Card）の4つの視点で要素を組立っています。

² BSCとは、ロバート・S・キャプランとデビッド・ノートンが、「Harvard Business Review」誌上に発表した（平成4年）業績評価システム

[図表 4-17] 資格等級要件表

4等級	管理職 ★施設運営の責任者として、法人の歴史と運営の基本方針を的確に理解し、福祉の動向を把握し、職員の仕事や組織力を高めながら、事業運営の適正化に向けた計画案を立案して、進捗管理に努め、責任を補佐し職務に取り組む職員	利用者への視点 ・社会福祉の最新動向を常に把握するとともに、日頃から施設内外の関連機関との連携を密に行い、職場全体に係るサービスの質向上、組織力の維持・強化にとりくみ、施設運営において適切かつ必要な対応を講じている	業務プロセスの視点 ・施設運営に際して、企画力を発揮し、他の介護サービス事業との調整を図りつつ、常に最適な事業運営を実現している ・施設のリスク（事故、衛生、災害など）の発生実態を把握し、その防止策を図っており、また、発生しないよう対策を講じている ・職員の健康に気を配り、業務に心身ともに健康な状態で従事できるような職場環境づくりを行っている。	学習と成長の視点 ・職員個々の力量を掌握し、その能力・適性に応じた適切な人員配置を行うとともに、適切な人材育成を行っている	財務の視点 ・施設内で行う各種介護サービス事業について、外部を取り巻く厳しい社会環境を念頭に置いた予算策定を心掛け、施設の適切な予算執行の状況を把握しつつ、必要な対応策を講じている ・法人が策定する中期経営計画にともなう、中期的な視点も踏まえた施設の事業計画を立て、実行に向けた活動を行っている	
3等級	リーダー層 ★ベテラン職員として、豊富な知識・技能、経験を生かし、業務の改善や後輩職員の指導育成を図りつつ、事業遂行の要としてリーダーシップを發揮し、職場をまとめ、費用対効果の意識を持って、担当事業の業績向上に努め、上司の補佐を心がけ、職務に取り組む職員	・自ら利用者やその家族の信頼を得ながらも、職務を通じて、将来の福祉の担い手として、施設全体のサービスの質や職場環境の向上を意識し、担当部署のサービスの質の向上のための対策を講じている。	・施設の方針・計画を実現すべく、現場での中心的役割を果たし、修得した専門知識等を生かす業務の改善に繋ぎ、効率性の向上を図っている ・施設のリスク（事故、衛生、災害など）の現状を把握し、その対応策を職場全体で検討している ・上司と相談のうえ、職員が心身ともに健康な状態で仕事できるような職場環境づくりを行っている。	・自己の豊富な経験をふまえて、信頼される職員として備えるべき必要な知識・技能等を、職務を通じて後輩職員に伝え、福祉の担い手として相応しい資質・能力を持つようその向上にとりくみ、後輩職員の指導育成をおこなっている ・適材適所に配置された人材を活用し、組織目標（目的）が達成できるような活動している。	・法人を取り巻く厳しい社会環境を理解すると共に、担当事業の予算内容を正しく把握し、支出した費用に対して、より適正な仕事の成果が得られているかを、常に費用対効果を高めるべく業務遂行している	
2等級	一般層 ★常に問題意識を持ち、知識技能の向上と創意工夫を心がけ、担当業務を能率的かつ効率的に処理し、良好なチームワークの構築や職場の活性化と質的向上を図りつつ中堅職員として職場を支える職員	・提供する福祉サービスの向上を意識し、利用者やその家族の要望・相談等に適切に対応している	・担当業務の遂行にあたって、情報・資料の整理整頓等、担当業務を自ら適切に管理し、培われたノウハウを積極的に業務に活かしている ・リスク（事故、衛生、災害など）を発生させないためのルールを把握し、実際にルールに沿って活動している ・良好なチームワークの構築と職場の活性化を図っている ・業務に支障がないように、常日頃、健康には気を付けている	・常に問題意識を持ち、自ら進んで人権意識、コスト意識・専門知識・技能の向上に努め、修得した知識技能を生かし、担当業務の創意工夫に取り組んでいる ・後輩等の相談に乗り、適宜適切なアドバイスをを行っている。	・適切な事業運営を図るべく、職場における支出のムダ・ムラ・ムリの排除を行い、担当業務を効率的に遂行している	・担当業務の遂行に際して、省エネ、資源の節約、資材の有効利用、経費削減等に努めている
1等級	エントリ層 ★当法人職員としての基礎的資質・能力を身に付け、業務を的確に処理し、責任感を持って職務に取り組む職員	・社会福祉の意味や法人としての理念を理解し、社会福祉の業務に携わる者として、利用者の立場を理解し、丁寧かつ親切に対応している	・上司・先輩職員の指示命令を的確に理解し、担当業務を正確かつ遅滞なく遂行し、責任感を持って処理している ・上司の指示に従い、リスク（事故、衛生、災害など）が発生させないような仕事をしている。 ・組織の構成員として、他の職員との連携、協力を心掛けている ・業務に支障がないように、常日頃、健康には気を付けている	・担当の業務について、関連する知識・技能、倫理の習得に努め積極的な業務に取り組んでいる	・担当業務の遂行に際して、省エネ、資源の節約、資材の有効利用、経費削減等に努めている	

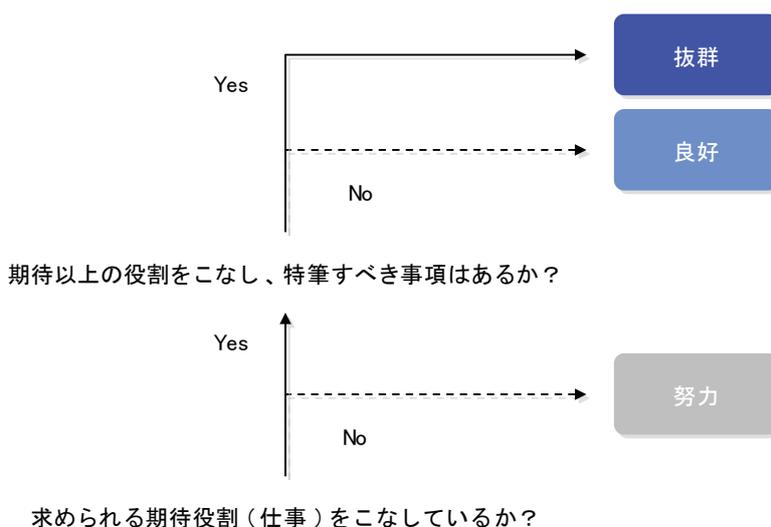
iii. 評価スケール

介護サービスの現場において一貫して求められるものは、利用者が「安心して安全に過ごせる快適な空間」を提供することにあります。エントリー層の職員については、まずは決められた仕事を着実にこなすことが求められます。したがってこの層においては評価の差はあまりつかないと思われます。このため、評価スケール（評価の段階）は「抜群」、「良好」、「努力」のように、三段階程度の評価のほうが運用しやすいと考えられます。ちなみに評価段階は、3、5、7といった奇数段階と、2、4、6といった偶数段階と2種類あります。奇数段階の場合は、常に真ん中が存在しますので、概ね期待通りの仕事ぶりであったならば、真ん中の評価であることを示唆します。一方偶数段階の場合は、真ん中で評価が分かれますので、常に是か非かを判断させるという意味で奇数段階よりやや厳しい面を持っているということも出来ます。

「一般層」、「リーダー層」、「管理職層」においては、仕事の内容が高度且つ複雑になってきますので、3段階以上の評価スケールを用いることも可能ですが、評価は格差をつけることが重要なのではなく、まずはしっかりと各等級の仕事をこなして貰うことが大切で、3段階の評価スケールでなじんでいくことをお勧めします。その結果として大半が「良好」であったとしても、それはむしろ職員のレベルが一定以上あると言う意味で喜ばしいことかもしれません。

なお、本事業では民間企業等で用いられる A、B、C といった表記を使わず日本語表記を使うこととしています。たとえば、B 評価を「普通」もしくは「標準」という解釈とすると経験上評価の平均値は A と B の間に来ます。評価は人の仕事ぶりを判断する作業で評価者にとって想像以上にストレスを感じる仕事です。部下を甘くみてしまうエラーを寛大化傾向と言いますが（後述）、標語を理解しやすいような日本語表記とすることで、こうしたエラーを少なくすることも可能ではないかと思われます。当該等級の仕事をきちんとこなすこと、すなわち「期待通り仕事をこなしている」と判断される段階は、「普通」や「標準」ではなく、「良好」と表記することを提唱しています。

図表[4-18] 評価スケール



※浜銀総合研究所作成

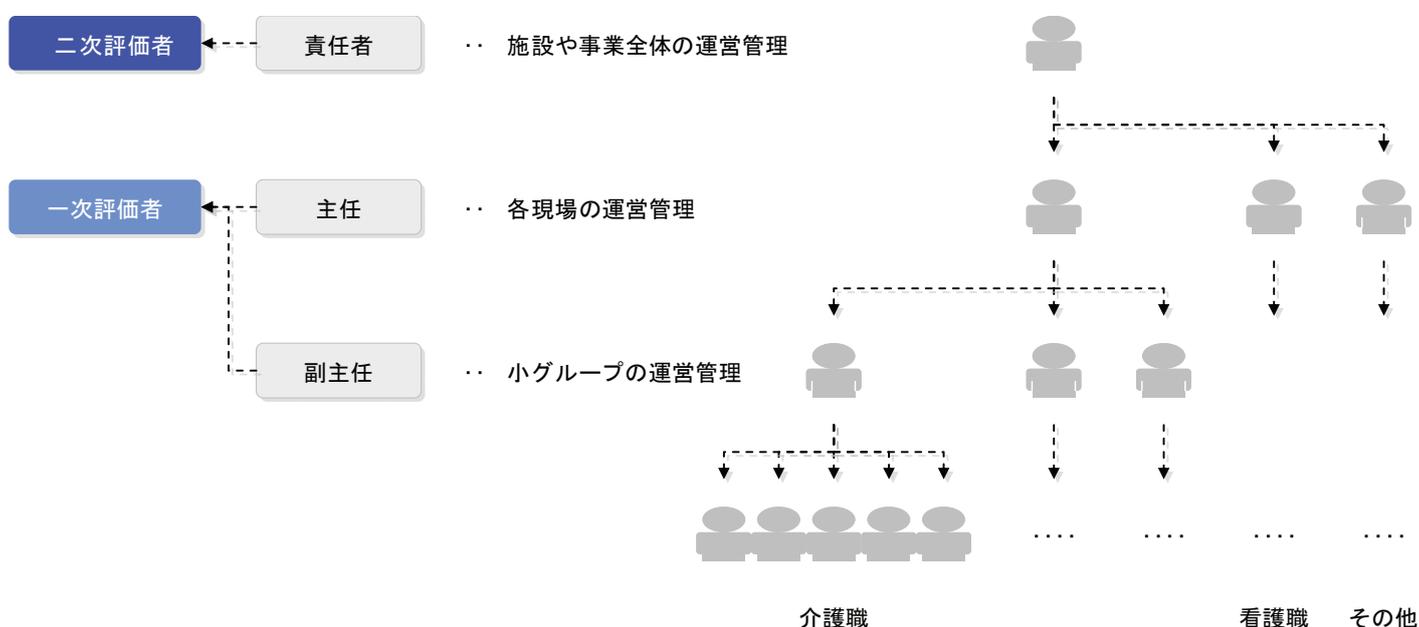
iv. 評価者

評価制度は、誰が誰を評価するのかを明確にしなければなりません。組織の原則として、命令系統一元化の原則というのがあります。指示命令は「直接の上位者一人」から受けるべきという原則のことです。つまり上司が誰かが決まっていなければならず、指示命令をする上位者が評価者になるというのが原則です。

また介護職の場合、シフト勤務となりますので、昼間の勤務の上司である評価者が、すべての仕事をそばで見ているというわけではありません。したがって、評価者が被評価者の仕事ぶりに関する情報をいかに集めるか、その情報をもとに的確に判断できるかどうか、評価に対する納得性を高めるポイントとなります。

具体的には、日々の申し送り、コミュニケーション、利用者等からの情報を常日頃から集め、きちんと記録していることが重要になります。

[図表 4-19] 評価者の類型（一次評価者、二次評価者）



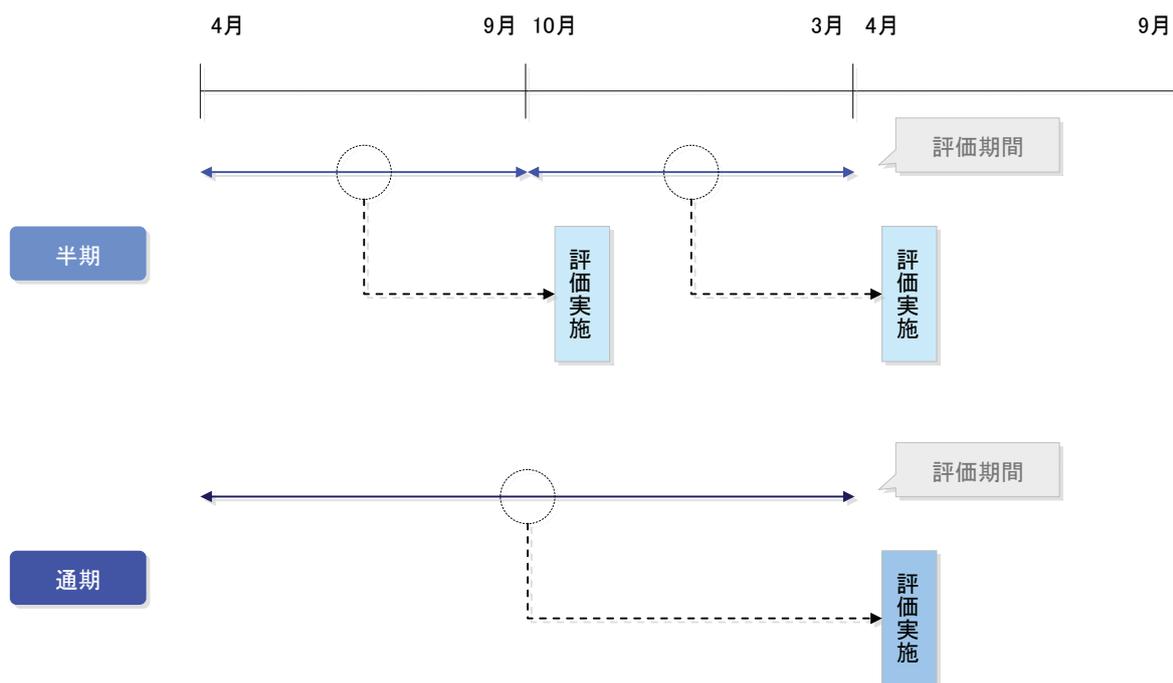
※ 浜銀総合研究所作成

v. 評価期間

評価期間は、一般的に事業年度に合わせて設定します。なぜならば法人全体の事業計画や各種施策は事業年度を基準として展開されますから、職員の仕事を判断する上で組織全体の業績と時期を合わせた方が都合がよいからです。

評価期間のパターンとして考えられるのは、「半期」と「通期」の2つです。後述する「昇給や賞与への人事評価反映」等を参考にしながら、適宜設定して下さい。

図表[4-20] 「半期」及び「通期」の評価期間設定（例）



※浜銀総合研究所作成

vi. 評価プロセス

評価制度は、運用が重要です。評価制度を運用する際の留意は以下のとおりです。

[図表 4-21] 評価制度運用の留意点

①事実に立脚

イメージや印象に基づく評価を排除するために、事実に則った評価を目指します。

②公開の原則

評価基準を公開し、オープンな仕組みによって、公正な評価を目指します。

③コミュニケーション重視

上司と部下の間の信頼関係が前提です。それには普段から活発なコミュニケーションを通じた相互理解が不可欠です。

④シンプル化

評価を客観的に行おうとする余り、細かな基準を作る傾向があります

評価基準をはっきりさせるべきですが、精緻化し過ぎると、関係文書が増えたり、制度導入以降のメンテナンスが大変になる場合もあります。

※浜銀総合研究所作成

以上の留意点を踏まえた上で、理想な評価プロセスは[図表 4-20]の通りです。評価時期になると①から順番に実施されます。このプロセスは全て実施しなくてはならないというわけではなく、法人によって適宜取捨選択して行うことが良いでしょう。

表の中で、「一次評価」、「二次評価」、「評価決定」は評価を実施する上での最低限の内容になり

ます。最初からすべて実施することは難しいかもしれませんが、段階的に実施することをトライしてみてください。

「自己評価」、「評価面談」、「評価会議」、「評価結果フィードバック」は、法人の実状に合わせて実施することが望ましいプロセスです。

特に「自己評価」と「評価面談」は上司部下とのコミュニケーションを促進する効果がありますから是非実現したいものです。また評価制度を本格的に実施する前に施行的に行うことなどは有効です。最終的に面談が上手に機能するかどうかのポイントと言えましょう。

「評価会議」は、一次評価者のバラツキが大きいとき、評価者間の基準が曖昧なとき、評価者が集まって相互に話し合うことにより、評価眼を摺り合わせる効果と共に、評価者の育成にも有効です。「評価のフィードバック」は、評価結果を本人に知らせるからです、よほど評価が成熟していないと難しいという側面もあります。しかしながら、評価制度の成否は被評価者の「納得性」にあるということも事実です。具体的には、評価者が信頼できる上司であって、評価の根拠をしっかりと示し、且つ愛情をもったアドバイスがあれば、たとえ厳しい評価を下したとしても納得する可能性は高いとは言えないでしょうか。評価制度は上司のリーダーシップの問題でもあるのです。

[図表 4-22] 評価者プロセス (例)

順序	評価プロセス	内容
①	自己評価	<ul style="list-style-type: none"> 被評価者が評価期間の業務内容を自ら振り返ることを言います 具体的には評価表のセルフチェックなどを通じて自分はどうかをアピールします 過去通期もしくは半期の振り返り、仕事の課題を発見し、来期の業務に生かすことを目的とします
②	評価面談	<ul style="list-style-type: none"> 評価者と被評価者の面談を通して、被評価者の仕事内容、評価期間の行動や事実を確認することです 普段のコミュニケーションがとれていれば、長時間面談という改まった場を設定しなくても効率的に行えます
③	一次評価	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の事実にもとづき、評価ルールに従って評価者が評価を行います。具体的には評価表の記入とコメントを記載していきます 結果のみを記入（標語の記載）するのではなく、その根拠となった事実を記載するとともに、フィードバック（評価結果の本人への伝達）を想定して、来期以降期待することをコメントすると良いです
④	評価会議	<ul style="list-style-type: none"> 評価者同士が、自分が行った評価結果を持ち寄って実施する会議のことを指します。通常、二次評価者が会議を主催し、一次、二次評価者の間で行うことが多いです 一次評価者が相互に部下の評価を開示し、なぜその評価になったのかをお互いに披露し合うことで評価の基準の擦り合わせを行います。 自己の癖を認識し、評価エラーを是正するとともに、他者の評価の視点を聞くことで、評価スキルを養うことに繋がり、評価者の育成を図ることが目的です
⑤	二次評価	<ul style="list-style-type: none"> 評価会議での内容を踏まえて、二次評価を決定します
⑥	評価決定	<ul style="list-style-type: none"> 評価結果に関する意思決定を行います。 法人全体で評価の擦り合わせを行います
⑦	フィードバック	<ul style="list-style-type: none"> 評価結果を本人に伝えます ※一次評価者から伝える場合とそれ以外のパターンに分かれます 留意点は、評価結果とともに、なぜそうなったのかの理由の説明、来期以降にむけての期待表明です

※浜銀総合研究所作成

上記の評価プロセスに加えて、評価者が自ら制度を良く理解し、仕事の事実に着目した評価を実施することが重要です。そのためには、評価を行うためのトレーニングや研修実施、標準的な実施方法に関するマニュアル等を整備する必要があるといえます。

vii. 評価エラー

人事評価は人が人を評価するので、誰もが納得する完璧な評価は実際問題不可能です。陥りがちな評価エラーには次のようなものがあります。いずれも、「仕事の事実」をきちんと把握していないため発生することが多いといえます。

[図表 4-23] 評価エラーの種類

評価エラー	内容
ハロー効果	・被評価者の目立った特徴（優れた部分、劣っている部分の両方）が評価者に強く印象づけられ、他の面の評価もそれに引きづけられてしまうこと
寛大化傾向	・全体的に甘く付けてしまうこと
中心化傾向	・極端な評価を避けて、中程度の評価をつけてしまうこと
対比誤差	・自分自身を基準として判断し、自分の得意分野は厳しく、自分の不得意な分野は甘く評価をつけてしまうこと
厳格化傾向	・全体的に厳しく付けてしまうこと
論理誤差	・評価項目と類似した評価項目を、同じ様に評価してしまうこと
直近効果	・評価時期に近い出来事を重視して評価をつけること

※浜銀総合研究所作成

「介護老人福祉施設 Y」における評価の例

等級により求められる仕事の水準が違うため、次のような等級ごとの人事評価表を作成しました。

[図表 4-24] 人事評価表のサンプル

人事評価表(2等級 一般層)					
項目	要素	着眼点	自己評価	一次評価	一次評価結果
利用者の視点	①適切なサービス提供	・ 普段、提供しているサービス内容の向上に向けた取り組みをしている	抜群 良好 努力	抜群 良好 努力	抜群 良好 努力 抜群：各項目に求められている内容以外にも評価すべき事項がある 良好：各項目に求められている内容を適切にこなしている 努力：各項目に求められている内容を適切にこなしていない
	②利用者の相談等への対応	・ 利用者からうけた相談等に親身になって対応している			
	③家族の相談等への対応	・ 家族からうけた相談等に親身になって対応している			
業務プロセスの視点	①担当業務の遂行	・ 担当業務の遂行にあたって、情報・資料の整理整頓等、担当業務を自ら適切に管理し、培われたノウハウを積極的に業務に活かしている	抜群 良好 努力	抜群 良好 努力	
	②リスクを防止した仕事	・ リスク(事故、衛生、災害など)を発生させないためのルールを把握し、実際にルールに沿って活動している			
	③チームワークの形成と職場活性化	・ 良好なチームワークの構築と職場の活性化を図っている			
	④健康管理	・ 業務に支障がないように、常日頃、健康には気をつけている			
学習と成長の視点	①意識の向上	・ 常に問題意識を持ち、人権意識やコスト意識を向上させている	抜群 良好 努力	抜群 良好 努力	
	②技能の向上	・ 常に問題意識を持ち、専門知識や技能を向上させている。			
	③担当業務の向上	・ 意識や技能を生かして、担当業務の創意工夫に取り組んでいる			
	④指導育成	・ 後輩等の相談に乗り、適宜適切なアドバイスを行っている。			
視点の	①担当業務の効率化	・ 適切な事業運営を図るべく、職場における支出のムダ・ムラ・ムリの排除を行い、担当業務を効率的に遂行している	抜群 良好 努力	抜群 良好 努力	
自己評価(本人コメント)		評価のポイント(評価者記入)		課題と今後のために(評価者記入)	
[所属] 氏名 [評価者]					

※浜銀総合研究所作成

まず、「項目」は資格等級要件表の定義に沿って設定します。「項目」の構成要素を箇条書きにしたのが「要素」になります。「要素」を具体的に記述したのが「着眼点」です。これによって実際に評価する上でのチェックポイントをわかりやすく提示することができます。

「自己評価」の欄は、「項目」の各視点にもとづいて、チェックします。「要素」ごとの着眼点に基づいてどんな仕事をしたかを振り返り、総合的に項目(たとえば利用者の視点)はどうであったかを自己評価します。あわせて、下段にある「自己評価(本人コメント)」に被評価者自身の振り返りを記載します。

次に一次評価者が、「一次評価」覧に記載します。自己評価を勘案しながら、評価者の視点で記入することで、被評価者とのギャップを示し、フィードバックする際のポイントとなるように工夫しました。

最終的に「項目」ごとの「一次評価」を踏まえて、「一次評価結果」を記載します。「一次評価結果」は「項目」個々を点数化して算出するというのではなく、全体としてどうだったかを判断します。

併せて下部にある「評価のポイント(評価者記入)」になぜその「一次評価結果」になったのか、評価の根拠となる仕事の事実を記載する欄を設けました。さらに「課題と今後のために(評価者記入)」を記載し、被評価者の成長への期待をコメントします。

なお、上記内容は「一般層(2等級)」を対象としていますが、この他に、「エントリー層」、「リーダー層」、「管理職層」を対象とした人事評価表があります。

4-3. 賃金制度設計

賃金制度設計の手順は、[図表 4-25]の通りです。

[図表 4-25] 賃金制度設計の手順



※浜銀総合研究所作成

i. 給与制度設計

①職務職能給の設定

「職務職能給」とは、等級別に期待される役割に応じて支給される項目であり、その名称通り「職務給」と「職能給」の2つの特徴を併せ持っています。「職務給」とは、従事する職務内容に応じて、金額が決まる仕組みで、職務内容の難易度や社内での立場に応じて金額が変動します。原則として、同一の仕事を行っている場合は、そこでの金額は原則として同一の金額になります。上昇はありません。「職能給」とは、職員個々の能力に応じて、金額が決まる仕組みで、その能力の習熟度合いに応じて、金額が変動します。つまり、同一の仕事を行っている場合でも、仕事に習熟し能力向上があれば、金額も併せて上昇します。

「職務職能給の設定」では、3つの手続きを行います。

- (等級別) 賃金水準 (≒中央値) の設定
- (等級別) 支給範囲の設定
- (等級別) 昇給額の設定

(等級別) 賃金水準の設定

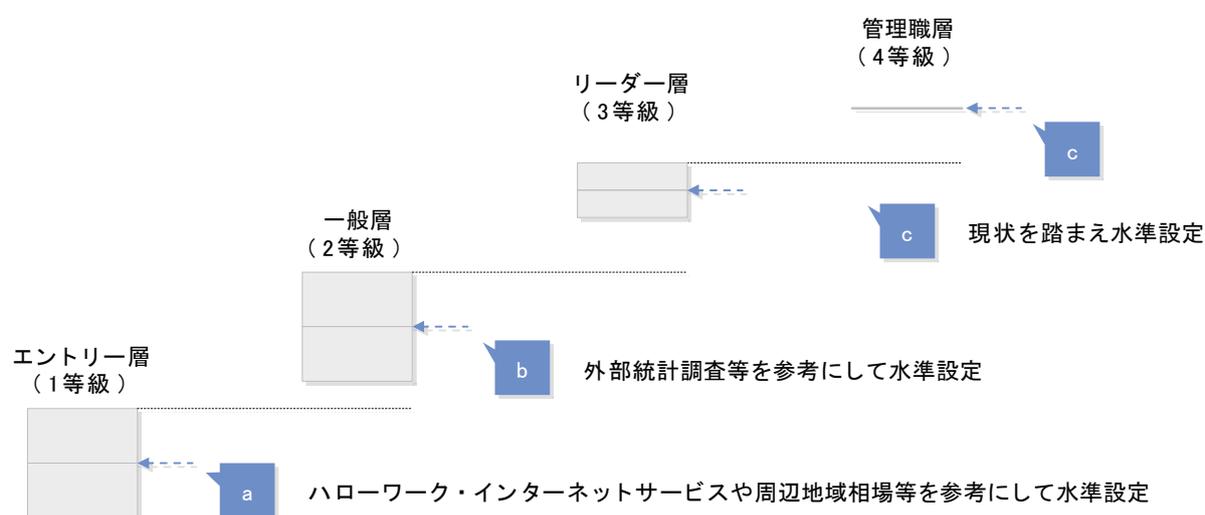
まず、等級別の賃金水準を設定します。設定する際には、前述の「現状分析」の結果や世間相場等を参考にします。

「エントリー層」の賃金水準は、ハローワーク・インターネットサービス³や周辺地域の相場等を参考にして設定します(図表 4-26 のa)。

「一般層」の賃金水準は、外部統計調査等を参考にして設定します。例えば、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」では、短時間労働者の「職種別 1 時間当たり所定内給与額」⁴が示されています。また、地域別格差については、同じく厚生労働省「賃金構造基本統計調査」に掲載されている「都道府県別 1 時間当たり所定内給与額」⁵等を参考にして下さい(図表 4-26 のb)。

「リーダー層」及び「管理職層」の賃金水準は、現状を踏まえて設定します。後述する「総合職手当」の金額等も勘案して設定する必要があります(図表 4-26 のc)。

[図表 4-26] 賃金水準の設定の概念図



※浜銀総合研究所作成

3 厚生労働省職業安定局「ハローワーク・インターネットサービス」より
(<https://www.hellowork.go.jp/index.html>)

4 厚生労働省「平成 21 年賃金構造基本統計調査 (平成 21 年度)」内の統計表参照
(<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001025028&cycode=0>)

5 厚生労働省「平成 21 年賃金構造基本統計調査 (平成 21 年度)」内の統計表参照
(<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001025028&cycode=0>)

「介護老人福祉施設 Y」における賃金水準の設定

a. 「エントリー層」の水準設定

ハローワーク・インターネットサービスより 横浜市〇〇区情報（平成 22 年時点）

平均時給単価 : 998 円（介護職員）

月平均所定労働時間 : 170 時間

$$998 \text{ 円} \times 170 \text{ 時間} = 169,660 \text{ 円} \approx 170,000 \text{ 円}$$

以上より、「エントリー層」の水準を 170,000 円と設定しました。

b. 「一般層」の水準設定

福祉施設介護員の平均時給単価（全国） : 1,009 円

医療福祉業における 1 時間当たり所定内給与額（男女計、全国） : 1,226 円

医療福祉業における 1 時間当たり所定内給与額（男女計、神奈川県） : 1,391 円

$$1,009 \text{ 円} \times 170 \text{ 時間} \times \left\{ \frac{1,391 \text{ 円}}{1,226 \text{ 円}} \right\} = 194,615 \text{ 円} \approx 195,000 \text{ 円}$$

※上記、{ } 内は、地域別格差を考慮し、全国の数値を神奈川県の数値として補正するための処理です。

以上より、「一般層」の水準を 195,000 円と設定しました。

c. 「リーダー層」及び「管理職層」の水準設定

現状の支給水準を勘案して、「リーダー層」の水準を 250,000 円と設定しました。

現状の支給水準を勘案して、「管理職層」の水準を 320,000 円と設定しました。

※「管理職層」の水準設定では、厚生労働省「労働基準法における管理監督者の範囲の適正化のために」において「賃金等（基本給や役職手当等）について、その地位にふさわしい待遇が為されていること」といった基準が定められているので、そちらも考慮した数値となっています。

(等級別) 支給範囲の設定

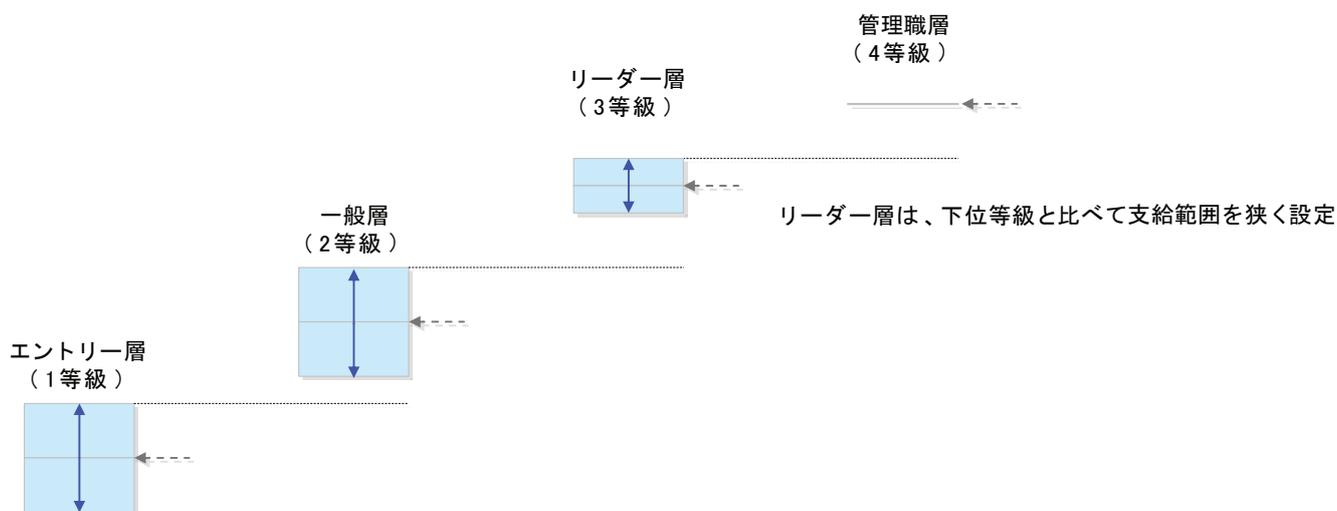
次に、等級別の支給範囲を設定します。ここで定められた支給範囲は、昇給可能な範囲を示すものですので、上限値に達した段階で、昇給は止まります。支給範囲の設定に際しては、前述した水準を中央値として、上下に等差展開することで設定します。

「エントリー層」及び「一般層」の支給範囲は、現状の分布や将来的な昇給の余地等を勘案して定めます。これは、「エントリー層」及び「一般層」は能力的にも未だ成長過程にある階層であることから、その能力の習熟度合いに合わせて昇給を行うためであり、職能給的な運用だと言えます。

「リーダー層」の支給範囲は、下位の「エントリー層」及び「一般層」の支給範囲より狭く設定します。これは、「リーダー層」が現場の管理・監督者といった一定の役割を担い、能力的にも既に成長した階層であるため、仕事そのものに対して対価を払う意味合いを意識したものです。しかし、前述の通り「リーダー層」への登用を希望する者が少ない状況に鑑みると、一定の励みとしての昇給が必要だと言え、狭いながらも支給範囲を設定します。

「管理職層」の支給範囲は、原則定めません。「管理職層」は施設や事業全体の統括・管理を行う立場であり、能力的にも成長した階層であるため、仕事そのものに対して対価を払う職務給的な運用が妥当だと考えるからです。

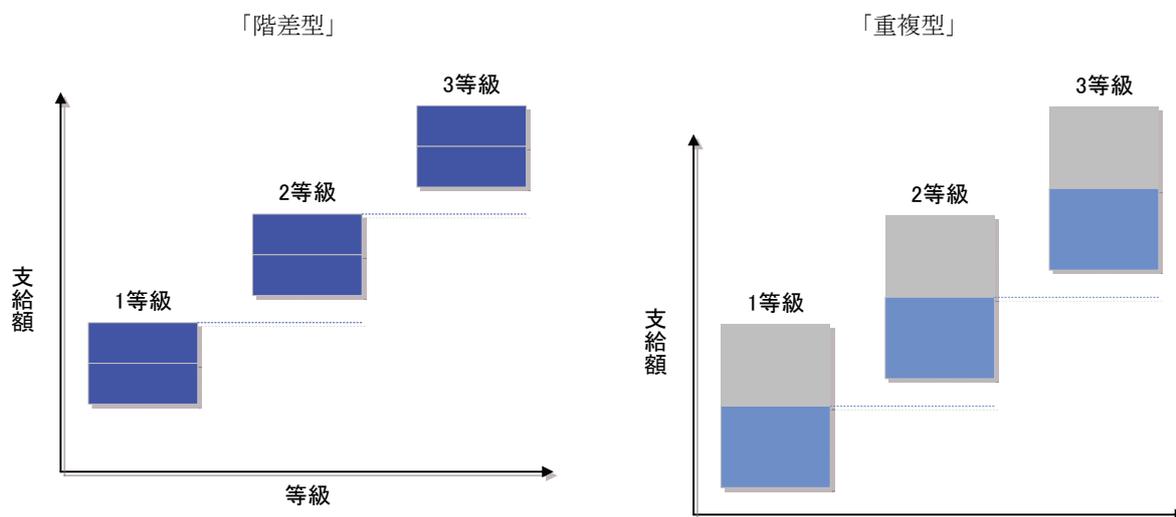
[図表 4-27] 支給範囲の設定の概念図



※浜銀総合研究所作成

支給範囲の設定方法は、大別すると、「階差型」と「重複型」の2種類が挙げられます。「階差型」は、当該等級の上限値が1つ上位等級の下限値を上回らないことが特徴として挙げられます。「重複型」は、各等級の支給範囲が重なることが特徴として挙げられます。昇格に対するインセンティブを図るために、少なくとも当該等級の上限値が1つ上位等級の中央値を上回らない設定が望ましいと言えます。

[図表 4-28] 「階差型」と「重複型」の概念図



※浜銀総合研究所作成

「階差型」と「重複型」それぞれのメリット及びデメリットを整理すると、下表の通りです。これらを考慮した上で法人の実状にあった支給範囲の設定を行って下さい。

[図表 4-29] 「階差型」と「重複型」のメリット・デメリット

	「階差型」	「重複型」
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・昇格の是非によりメリハリが付きやすい（昇格に対するインセンティブが図りやすい） ・重複型と比較すると、上限値に到達しやすいため、人件費の抑制効果を得られる 	<ul style="list-style-type: none"> ・階差型と比較すると、生活給的な意味合いが強い ・優秀な職員（中間値に到達する前に昇格するような職員）については、昇格昇給が享受可能 ・範囲が広いので、現行制度から移行しやすい
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金範囲が狭いため、昇格できない職員の給与は、昇給しづらくなり、モチベーション低下を引き起こす可能性がある ・現行制度からの乖離が大きく、移行原資負担が大きくなる可能性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・等級別の賃金範囲に重複が見られるため、年功的な要素が残る ・適正な昇格ルールを作らなければ、年功的運用になりがちであり、人件費負担が将来的に増加する恐れがある ・上限値付近で昇格した場合、昇給を享受出来ない

※浜銀総合研究所作成

「介護老人福祉施設 Y」における支給範囲の設定

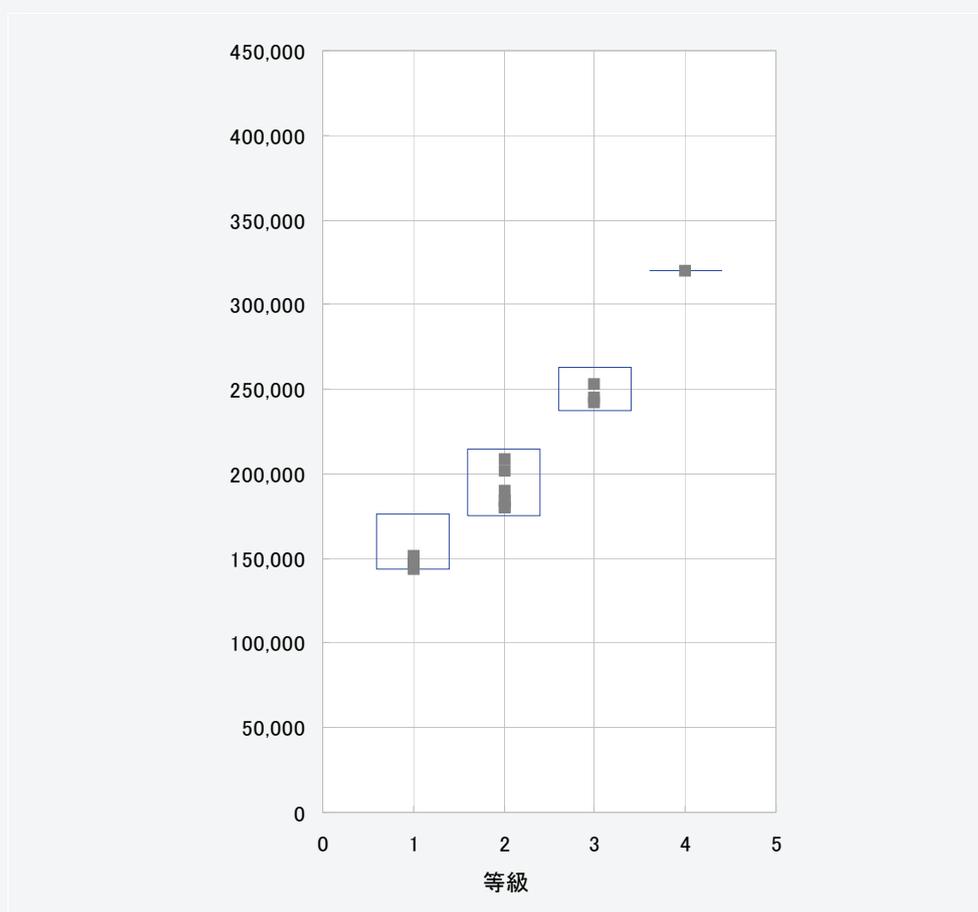
支給範囲の幅を、中央値に一定の率を掛けて設定できるようにしました。

$$160,000 \text{ 円} \times 10.0\% = 16,000 \text{ 円} = \text{幅} = \text{上限値} - \text{中央値} = \text{中央値} - \text{下限値}$$

グラフ内に、在籍職員の金額をプロットしました。

「エントリー層」及び「一般層」の支給範囲は、在籍職員の金額プロットが支給範囲内に収まり、かつ、「階差型」になるように設定しました。

「リーダー層」の支給範囲は、率を「エントリー層」及び「一般層」の半分に設定しました。



	上限値	中央値	下限値	幅	率
4等級	320,000	320,000	320,000	0	0.0%
3等級	262,500	250,000	237,500	12,500	5.0%
2等級	214,500	195,000	175,500	19,500	10.0%
1等級	176,000	160,000	144,000	16,000	10.0%

(等級別) 昇給額の設定

昇給額は、等級別に設定します。設定する際には、下記の2つの要素に留意する必要があります。

世間相場
人件費支払能力

「世間相場」は、外部統計調査等を参考にして設定します。厚生労働省「平成21年賃金引上げ等の実態に関する調査」によれば、医療福祉業の平均昇給額は2,439円ですので、この数値も参考になります。

「人件費支払能力」は、前述の「人件費支払能力分析」を踏まえ、昇給原資の捻出が可能かを検討します。昇給原資は、下記の式から算出できます。

$$\begin{aligned} \text{昇給原資} &= 1 \text{ 等級の平均昇給額} \times 1 \text{ 等級の職員数} + 2 \text{ 等級の平均昇給額} \times 2 \text{ 等級の職員数} \\ &+ 3 \text{ 等級の平均昇給額} \times 3 \text{ 等級の職員数} \end{aligned}$$

「介護老人福祉施設 Y」における昇給額の設定

まず、厚生労働省「平成 21 年賃金引上げ等の実態に関する調査」を参考にしました。

医療福祉業の平均昇給額 : 2,439 円

次に、人件費支払能力分析の結果から、捻出可能な昇給原資を試算しました。

捻出可能な昇給原資 : 750,000 円

上記を踏まえ、等級別に昇給額を設定しました。

$1,500 \text{ 円} \times 7 \text{ 人} + 2,000 \text{ 円} \times 24 \text{ 人} + 500 \text{ 円} \times 6 \text{ 人} \times 12 \text{ ヶ月} = 738,000 \text{ 円}$

等級	(標準)昇給額	人数
4等級	0円	1人
3等級	500円	6人
2等級	2,000円	24人
1等級	1,500円	7人

②総合職手当の設定

「総合職手当」は、「総合職」に対してのみ支給される手当です。パートタイム労働法等の法令趣旨に則し、「働き方」に係る合理的な差異に対して、支払われるものと解釈されます。つまり、前述の通り、法人の定める勤務シフトに従って業務に従事する職員であり、勤務シフトに「空き」や緊急事態について対応する責務を持つ「総合職」は、法人との合意に基づき、職員が希望する任意の勤務シフトに従って業務に従事する職員である「特例総合職」や「専任職」よりも負担が大きいと考えられるため、このような手当を支給します。

なお、金額の目安は、所定内給与の 2 割程度です。

③職種・資格手当の設定

本事業では、同一等級であっても担当する職務の違いに応じて、「職種手当」や「資格手当」を別途支払う場合があります。ここでは、以下の 2 つの手続きについて取扱います。

職種手当の設定
資格手当の設定

職種手当の設定

「職種手当」は、「職種」の違いにより生じる業務内容の差に対して支払われる手当です。例えば、看護師は、介護の現場において、病気や障害を持つ利用者の日常生活援助や疾病の予防や健康の維持増進を目的とした指導を行います。医師、看護師、准看護師等の資格を持たない者が、これらの行為を行うことが禁止されており、職務内容が明確に区分されます。また、外部環境動向を踏まえると、看護師は、本事業の対象である介護老人福祉施設や介護老人保健施設だけでなく、病院やクリニック等の業種においても人材が不足している状況です。こうした人材を採用すべく、賃金を優遇する場合に、この「職種手当」が有用だと言えます。「職種手当」の金額は、人件費支払能力、世間相場、自法人の採用環境等を考慮して、設定して下さい。

なお、本事業では、下記のような職種を想定しております

介護職
看護職
介護支援専門員
生活相談員、支援相談員
理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、機能訓練指導員
事務職

資格手当の設定

「資格手当」は、一定の資格を保有し、業務に用いている場合のみ支払われる手当です。平成21年の介護報酬改定において、「介護福祉士」の資格保有者が一定割合雇用されている事業所において、介護報酬加算が為される仕組みが新設されました。平成21年11月に調査実施された日本介護福祉士会「介護報酬改定に伴う介護従事者の処遇改善に関する調査」によれば、「介護福祉士」に関して給与手当の加算や人事面での評価等が「なされている」割合は54.6%、また「なされていない」と回答した職員の処遇が、「今回新たに設定された」割合は12.5%となっており、こうした「資格手当」のニーズは高まっています。ただし、一つ注意したいのが、「業務に用いている場合のみ」支払われるという点です。実際、現在介護職で、介護支援専門員の資格を保有している職員がいる場合もありますが、そういった職員にはこの「資格手当」は支払いません。これは、職務給的な考え方によるものです。

「介護老人福祉施設 Y」における職種・資格手当の設定

在籍職員の内、2 等級の職員のみを抽出し、所定内給与の平均値を計算しました。

介護職の平均値（2 等級）： 227,385 円

看護職の平均値（2 等級）： 273,200 円

：

上記のような差額を考慮して、下表の通り、「職種手当」を設定しました。

職種区分	職種手当
介護職員	0円
看護職員	45,000円
介護支援専門員	25,000円
生活相談員、支援相談員	0円
理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、機能訓練指導員	45,000円

次に、同一職種であっても保有資格の状況が異なるため、別途資格手当を支給することにしました。また、「業務に用いている場合のみ」支給するという条件も併せて設定しました。

職種区分	資格手当
社会福祉士	40,000円
社会福祉主事	16,000円
介護福祉士	16,000円
ホームヘルパー1級	8,000円
ホームヘルパー2級	4,000円

※上記のように、「職種手当」や「資格手当」の金額を設定する場合、外部統計調査も参考になります。

例えば、厚生労働省「平成 21 年介護従事者処遇状況等調査」の場合は、下記の通りです。

職種区分	介護職との格差	平均値
介護職員		216,710円
看護職員	+77,630円	294,340円
介護支援専門員	+55,910円	272,620円
生活相談員、支援相談員	+42,130円	258,840円
理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、機能訓練指導員	+63,870円	280,580円

④ 役職手当の設定

役職手当は、役職（職位）に就いた職員に対して支払われる手当です。具体的には、施設長手当、次長手当、主任手当、副主任手当等が挙げられます。役職者の内、労働基準法上の「管理監督者」に該当する場合には、一定の優遇措置を行う必要があります⁶。

社会福祉法人 X「介護老人福祉施設 Y」の事例紹介

「介護老人福祉施設 Y」における役職手当の設定

看護職・主任職の A さんと責任者(管理職)の B さんの間に給与の逆転現象が起きていました。

給与項目	Aさん		Bさん
職務職能給	242,000円		320,000円
総合職手当	76,680円		73,200円
職種手当	50,000円		0円
資格手当	0円		0円
役職手当	5,000円		20,000円
時間外手当	54,953円		0円
計	428,633円	>	413,200円

所定内給与では、A さんが下回っているものの、A さんは「非管理監督者」であるため、当然、時間外手当が支給されます。毎月平均して 20 時間前後の時間外労働があるため、所定外給与を含めると、結果として逆転現象が起きていた状況です。B さんのような「管理監督者」のモラル改善のために、役職手当を一律 3 万円上げました。具体的には、役職手当を 2 万円から 5 万円に増額しました。

給与項目	Aさん		Bさん
職務職能給	242,000円		320,000円
総合職手当	76,680円		73,200円
職種手当	50,000円		0円
資格手当	0円		0円
役職手当	5,000円		50,000円
時間外手当	54,953円		0円
計	428,633円	<	443,200円

B さんを含め「管理監督者」は 3 名在籍していたため、結果として、引上げに要した原資は 108 万円となりましたが、他の職員に係る時間外労働を減らすことで、資金を捻出し、人件費上昇を抑制しました。

$$(30,000 \text{ 円} \times 3 \text{ 名} \times 12 \text{ ヶ月} = 1,080 \text{ 千円})$$

⁶厚生労働省「労働基準法における管理監督者の範囲の適正化のために」より

〈<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/dl/kanri.pdf>〉

ii. 賞与制度設計

賞与とは、毎月支払われる給与とは別に、夏、冬、期末等の一定の時期に支給する一時金のことを指します。賞与については、大別すると2つの特徴があるとされています。

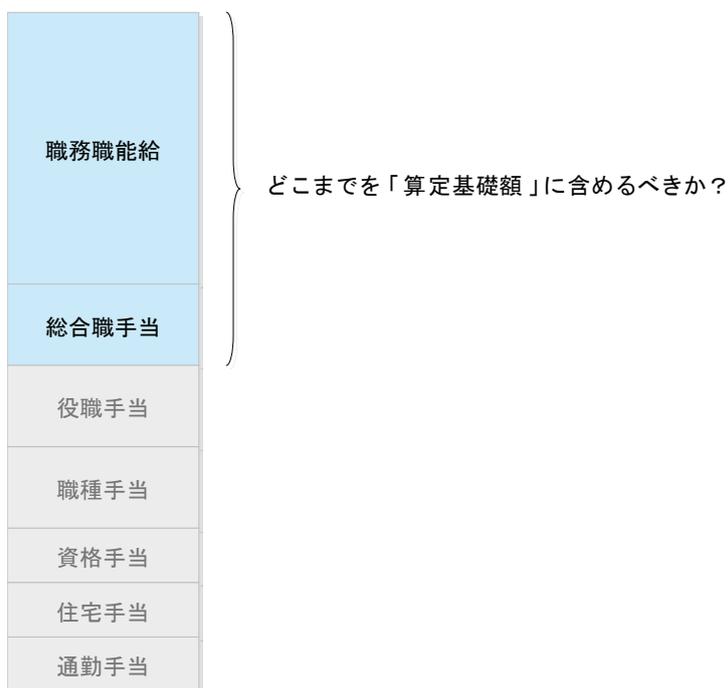
職員やその家族に対する「生活保障」としての特徴
法人業績や個人の貢献度合いに応じた「成果配分」としての特徴

上記の2つの特徴を考慮した上で、金額を決める必要があります。賞与支給額は、一般的に、下記の式で計算されます。

$$\text{賞与支給額} = \text{算定基礎額} \times \text{支給係数（「賞与月数」とも呼ぶ）}$$

「算定基礎額」として、所定内給与全体を用いる場合もあれば、「職務職能給」のみを用いる場合もあります。「算定基礎額」は、これまでの賞与制度の運用状況等に鑑みて、適宜設定して下さい。

[図表 4-30] 算定基礎額の対象範囲に係る検討イメージ



※浜銀総合研究所作成

なお、「算定基礎額」について、これらの給与額を用いることで、「資格制度設計」で設定した「等級」や「役職」に応じた金額の差が生まれます。すなわち、上位の「等級」や「役職」に在籍している職員ほど、支給される賞与額が多くなります。

「支給係数」は、法人業績を勘案して設定します。法人業績については、大別して下記のような3段階程度に分けて整理すると、分かり易いと言えます。また、法人独自の判断基準を作成しても構いません。

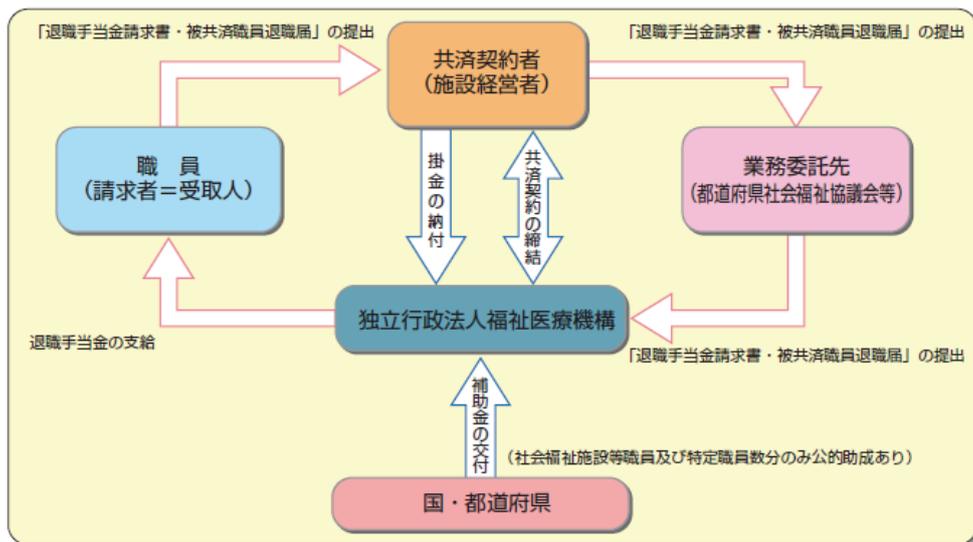
- A 段階： 建替費用等も確保可能な利益水準
- B 段階： 「世間相場」並みの利益水準
- C 段階： 「世間相場」を下回る利益水準

「世間相場」の判断については、前述した「現状分析」でも用いた厚生労働省「介護事業経営実態調査」等の外部統計調査を参考にして判断して下さい。また、社会福祉法人の中には、財務状況をホームページ等で開示している法人もありますので、周辺地域の法人について調べてみることも有効です。

iii. 退職金制度の検討

退職金は、退職した職員に対し支払われる賃金です。介護老人福祉施設や介護老人保健施設で働く職員の場合、公費負担のある社会福祉施設職員等退職手当共済制度等を活用することが一般的です。この仕組みは、「共済契約者」である施設経営者が、共済事業を行う機関（例えば、社会福祉施設職員等退職手当共済制度の場合には、独立行政法人福祉医療機構）へ毎年掛金を納付し、職員の退職時には、当該機関から退職金が支払われる仕組みです。

〔図表 4-31〕 退職手当共済制度の仕組みイメージ



※独立行政法人福祉医療機構 H ホームページより抜粋

退職手当共済制度を活用する場合に留意したいのが、制度改革に係る情報収集です。平成 18 年 4 月に施行された「社会福祉施設職員等退職手当共済法等の一部改正」では、3 つの改正が行われました。

- 介護保険制度の対象となる高齢者関係施設に対する公的助成の廃止
- 給付水準の在り方の見直し（1割抑制）
- 被共済職員期間の通算制度の改善

こうした制度改革の影響で、「掛金納付による人件費負担の増加」や「給付水準の抑制に伴う退職金制度見直しの必要性」が生じる場合があります。

iv. 昇給や賞与への人事評価反映

人事評価を、昇給や賞与へ反映させる方法があります。大別すると、下記の3パターンが考えられます。

- パターン1: 賞与にのみ人事評価を反映させる
- パターン2: 昇給にのみ人事評価を反映させる（査定昇給）
- パターン3: 昇給、賞与どちらにも人事評価を反映させる

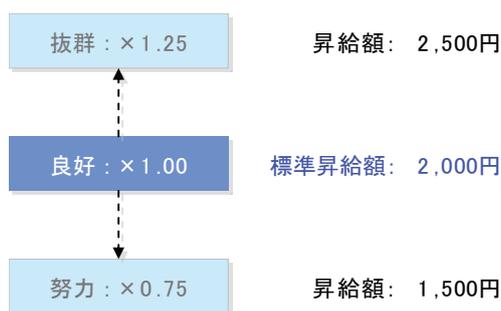
民間企業では、パターン3がもっともポピュラーな仕組みですが、前述のように賞与が給与と連動する仕組みの場合、昇給評価と賞与評価を同一の仕組みで行う（例えば、夏・冬2回の賞与評価の合算を昇給評価として用いる等）と、1回の人事評価が重複して処遇に反映されることになり、モラルダウンに繋がる場合があります。そこで、下記に挙げるような昇給評価と賞与評価を分けて実施する工夫が必要です。

- 工夫1: 年3回人事評価を実施する（昇給評価×1回、賞与評価×2回）
- 工夫2: 昇給評価と賞与評価で評価要素を変える
- 工夫3: 昇給評価と賞与評価で評価項目のウェイトを変える

昇給への人事評価反映（査定昇給）

昇給へ人事評価を反映させることを、「査定昇給」と呼びます。ここで重要となるのが、「人事評価によるメリハリの設定」です。具体的な例を挙げれば、下図の通りです。

[図表 4-32] 査定昇給のイメージ



※浜銀総合研究所作成

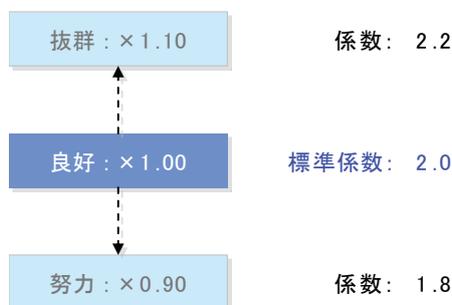
3段階の人事評価を昇給へ反映させる場合には、上記のようになります。まず、基準となる「良好」評価の場合を「標準昇給額」として設定します。この「標準昇給額」には、等級別昇給額を用いて下さい。次に、「抜群」評価と「努力」評価について、メリハリを設定します。なお、「人事評価によるメリハリの設定」については各法人の実状に併せて、適宜工夫して下さい。例えば、全体的に人事評価が甘い場合（「寛大化傾向」と呼ぶ）「抜群」評価の金額を下げる、問題職員に気づきを与えるべく「努力」評価の金額を「0円」もしくは減給を行う、といったものが挙げられ

ます。

賞与への人事評価反映

賞与へ人事評価を反映させる場合には、「支給係数」を変化させます。

[図表 4-33] 賞与への人事評価反映のイメージ



※浜銀総合研究所作成

3段階の人事評価を賞与へ反映させる場合には、上記のようになります。「査定昇給」と同じように、まず、基準となる「良好」評価の場合を「標準係数」として設定します。この「標準係数」には、法人業績等を勘案して定めた「支給係数」を用いて下さい。次に、「抜群」評価と「努力」評価について、メリハリを設定します。なお、賞与へ人事評価を反映させる場合は、「査定昇給」と異なり金額が大きいため、あまりメリハリが大きい場合には、モラル低下を引き起こす場合がありますので、注意して下さい。なお、前述の法人業績を勘案した仕組みと複合すると、下図のような仕組みとなります。

[図表 4-34] 法人業績と人事評価の2つを考慮した仕組み (例)

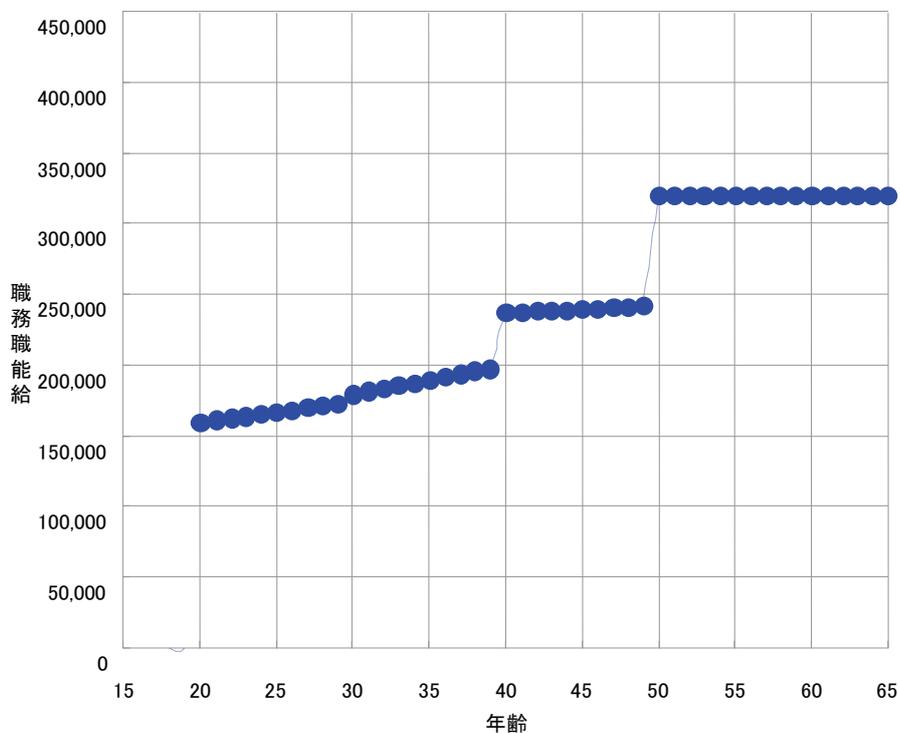
	抜群 × 1.10	良好 × 1.00	努力 × 0.90
A段階: 建替費用等も確保可能な利益水準 (標準係数: 2.4)	高・抜群 算定基礎額 × 2.64	高・良好 算定基礎額 × 2.4	高・努力 算定基礎額 × 2.16
B段階: 「世間相場」並みの利益水準 (標準係数: 2.0)	中・抜群 算定基礎額 × 2.2	中・良好 算定基礎額 × 2.0	中・努力 基本給相当分 × 1.8
C段階: 「世間相場」を下回る利益水準 (標準係数: 1.6)	低・抜群 算定基礎額 × 1.76	低・良好 算定基礎額 × 1.6	低・努力 算定基礎額 × 1.44

※浜銀総合研究所作成

v. モデル賃金カーブの作成

見直した賃金制度が法人の実状に適しているかどうかを判断する方法の1つに、「モデル賃金カーブ」を作成する方法が挙げられます。「モデル賃金カーブ」とは、職員が施設に採用されてから退職するまでの間、どの程度の賃金を貰うのかを簡易的にシミュレーションしたものです。

[図表 4-35] 職務職能給に係るモデル賃金カーブ (例)



※浜銀総合研究所作成

「モデル賃金カーブ」を作成するためには、下記の3つの手続きを行う必要があります。

- ①開始年齢時の各種設定
- ②在級予定年数の設定
- ③年齢別の金額試算

「①開始年齢時の各種設定」では、開始時の金額、年齢、等級を設定します。

[図表 4-36] 開始年齢時の各種設定 (例)

区分	開始時
職務職能給	160,000円
年齢	20歳
等級	1等級

※浜銀総合研究所作成

「②在級予定年数の設定」では、各等級に在籍する予定年数を設定します。

[図表 4-37] 在級予定年数の設定 (例)

等級	在級予定年数
3等級	10年
2等級	10年
1等級	10年

※浜銀総合研究所作成

「③年齢別の金額試算」では、①②で設定した数値と見直した賃金制度を照らし合わせて、年齢別の金額試算を行います。

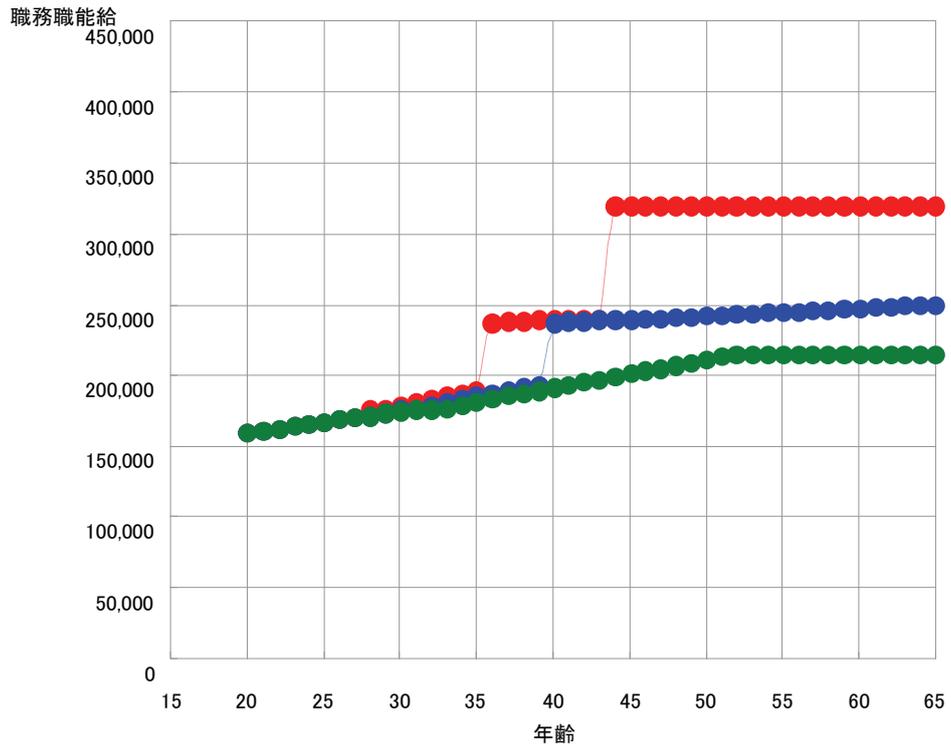
[図表 4-38] 年齢別の金額試算 (例)

	1等級	2等級	3等級	4等級
18				
19				
20	160,000			
21	161,500			
22	163,000			
23	164,500			
24	166,000			
25	167,500			
26	169,000			
27	170,500			
28	172,000			
29	173,500			
30	175,000			
31		176,500		
32		178,500		
33		180,500		
34		182,500		
35		184,500		
36		186,500		
37		188,500		
38		190,500		
39		192,500		
40		193,500		

※浜銀総合研究所作成

上記の①～③の手順に従って、適宜「モデル賃金カーブ」を作成して下さい。例えば、優秀な職員が短期間で「管理職」まで昇格したカーブや「一般層」止まりだが仕事に邁進する職員のカーブを作成してみても面白いかもしれません。

[図表 4-39] 複数パターンのモデル賃金カーブ (例)



※浜銀総合研究所作成

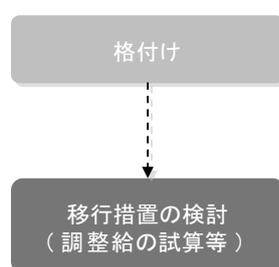
5. 制度改定

制度改定とは、現行の賃金制度から新しい賃金制度へ移行する手続きを指します。本章では、下記の2つの事項について触れます。なお、例示では、「職務職能給」等の前章までで解説したモデル賃金制度をベースとして紹介いたします。

格付けと移行措置の検討
賃金規程の見直し

5-1. 格付けと移行措置の検討

新しい賃金制度へ移行する際の手順は、下記の通りです。



まず、「格付け」を行います。「格付け」とは、前述の「資格制度設計」で作成頂いた資格等級に各職員を当てはめることです。「格付け」と並行して、賃金構成の変更も行って下さい。もし、「格付け」に伴って当該職務職能給が定めた範囲内に収まらない場合は、1つ上位もしくは下位の等級へ「格付け」可能か否かについても検討して下さい。

次に、「移行措置の検討」を行います。この作業は、やむなく当該職務職能給が定めた範囲内に収まらない場合に行う措置です。大別すると、2種類の移行措置が考えられます。

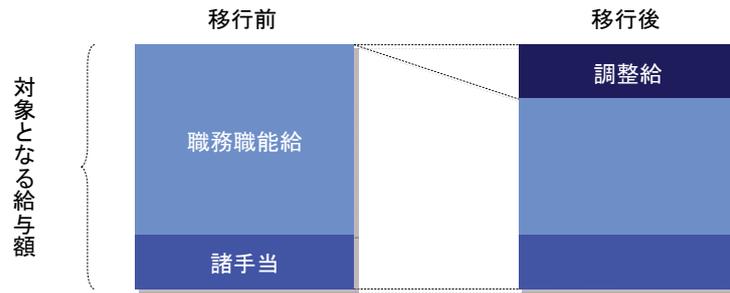
「減額」しないと範囲に収まらない場合は、現在の給与を保障すべく、「調整給」を支払う必要があります。調整給とは、対象者を新たなルール（≒等級）で「格付け」した結果、当該職務職能給が等級の上限値を上回っている差額分を指します。なお、この「調整給」を償却することも可能です。償却方法には主なものとして、「段階的に償却を行う」、「昇格時に償却を行う」、「償却を行わない（「塩漬け」と呼ばれる）」の3種類が挙げられます。「段階的に償却を行う」方法は、最もオーソドックスな方法であり、1～2年程度の未償却期間を経た後、償却期間を設定し、均等割りで償却する方法等が挙げられます。

例えば、調整給が1万円あった場合、償却期間を5年とすると、1年当たり2千円ずつ償却していくこととなります。「昇格時に償却を行う」方法は、昇格時（例えば、2等級→3等級）の時に、調整給を償却します。「償却を行わない（「塩漬け」と呼ばれる）」は、対象者が高年齢者等、定年間近であったり、職員側が賃金の引下げに対して強い抵抗感を示す場合に、導入する方法です。

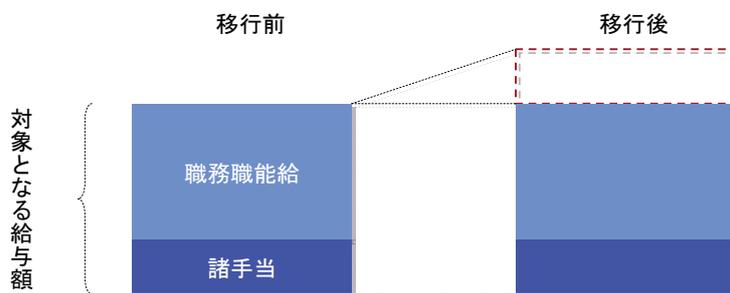
「増額」しないと範囲に収まらない場合は、不足分を補填する必要があります。その場合には、人件費増は当然見込まれます。移行時に一気に下限値まで引き上げることが困難な場合には、昇給額を引き上げて段階的に対応する方法もあります。

[図表 5-01] 2種類の移行措置（イメージ図）

「減額」しないと範囲に収まらない場合

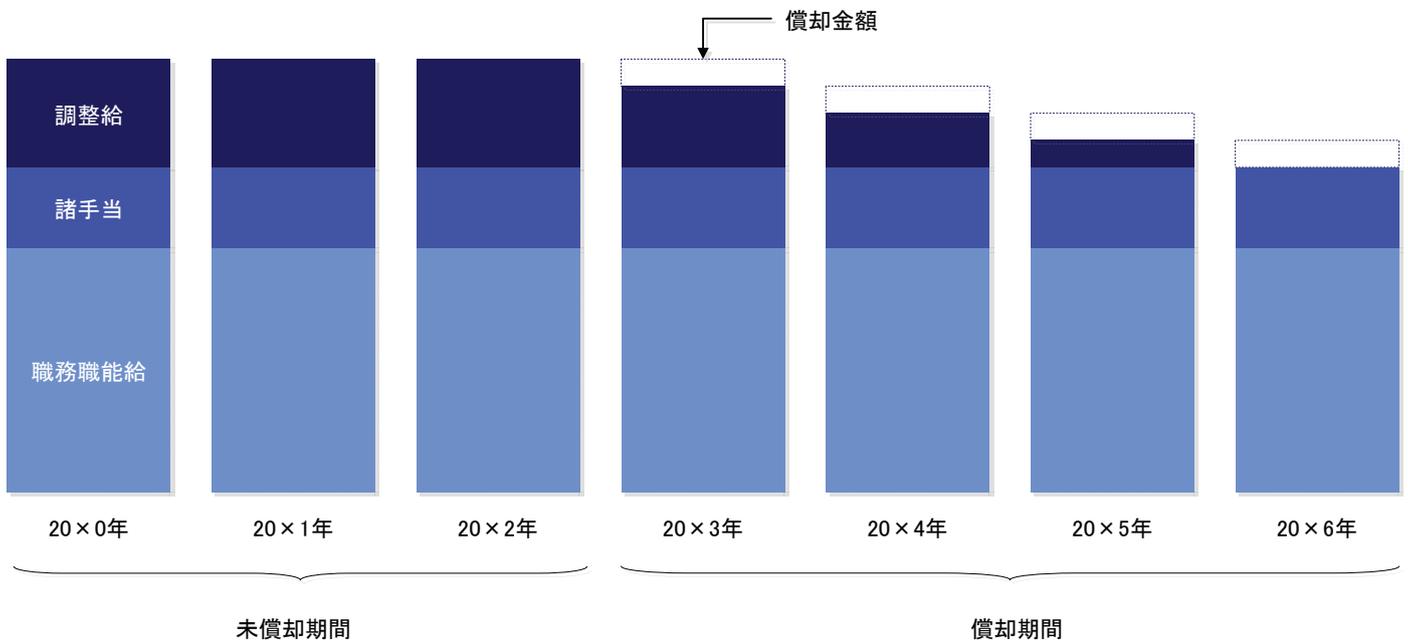


「増額」しないと範囲に収まらない場合



※浜銀総合研究所の作成

[図表 5-02] 調整給の償却（イメージ図）



※浜銀総合研究所作成

5-2. 賃金規程の見直し

新しい賃金制度へ移行するためには、「賃金規程」を見直す必要があります。新しい「賃金規程」を作成した後、労働組合もしくは労働者の過半数を代表する者（労働者の過半数で組織する労働組合が

ない場合)の意見を聴き、遅滞なく、所轄の労働基準監督署長に届出する必要があります。本章では、「賃金規程」を見直す際の留意事項について触れたいと思います。

労働基準法第 89 条によれば、常時 10 人以上の労働者を使用する使用者は、就業規則上には、次の事項などを記載しなければならないとされています。

[図表 5-03] 労働基準法第 89 条 (作成及び届出の義務)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">01. 始業及び終業の時刻、休憩時間、休日、休暇並びに労働者を 2 組以上に分けて交替に就業させる場合においては、就業時転換に関する事項02. 賃金 (臨時の賃金等を除く。以下この項において同じ。) の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切及び支払の時期並びに昇給に関する事項03. 退職に関する事項 (解雇の事由を含む)04. 退職手当の定めをする場合においては、適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項05. 臨時の賃金等 (退職手当を除く。) 及び最低賃金額の定めをする場合においては、これに関する事項06. 労働者に食費、作業用品その他の負担をさせる定めをする場合においては、これに関する事項07. 安全及び衛生に関する定めをする場合においては、これに関する事項08. 職業訓練に関する定めをする場合においては、これに関する事項09. 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する定めをする場合においては、これに関する事項10. 表彰及び制裁の定めをする場合においては、その種類及び程度に関する事項11. 以上のほか、当該事業場の労働者のすべてに適用される定めをする場合においては、これに関する事項 |
|--|

※労働基準法第 89 条より抜粋

これらのうち、1~3 の事項はいかなる場合でも就業規則に必ず記載しなければならず、絶対的必要記載事項と呼びます。また、4~11 の事項は、定める場合には必ず就業規則に記載しなければならず、相対的必要記載事項と呼びます。賃金規程を作成する際には、上記の内 2 や 5 を押さえておく必要があります。

また、労働契約法第 9 条及び第 10 条には、

- ①労働者と合意することなく就業規則を変更することにより、労働者の不利益に労働契約の内容である労働条件を変更することはできないこと
- ②就業規則の変更により労働条件を変更する場合には、変更後の就業規則を労働者に周知させかつその変更が労働者の受ける不利益の程度、労働条件変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働者側との交渉の状況、その事情に照らして合理的なものであることが必要であることが示されています。この労働契約法の要求にも十分に配慮した経営者としての理論の構成、従業員への説明が必要です。

また、大阪府では、「社会福祉法人・施設様式・規程集 (例)」の中で、「給与規程整備における留意点」を挙げています。なお、同梱された CD-ROM 内に、「賃金規程 (例)」の文書ファイルが入っておりますので、そちらも参照して下さい。

[図表 5-04] 給与規程整備における留意点

01. 賃金台帳は、氏名、性別、賃金計算期間、労働日数、労働時間、時間外勤務時間数、休日勤務時間数、深夜労働時間数、基本給、各種手当等の事項について整備すること
02. 給与規程において、給料表、給料表適用区分表、初任給格付基準表、前歴換算表を整備し、それに基づいて適正に支給すること
03. 賃金については、その計算及び支払い方法、賃金の締切り及び支払いの時期並びに昇給に関する事項を明示しなければならない
04. 施設長等施設の幹部職員の給与が当該施設の給与水準に比較して極めて高額になってはならない
05. 管理監督の者（管理職手当受給者）に対して特殊業務手当や時間外勤務手当・休日勤務手当を支給してはならない
06. 「特別手当＝理事長が必要と認めたとき支給する。管理職手当＝本俸の20%以内を支給する。」等支給要件、支給対象者、支給額などが不明瞭な手当は規定しないこと
07. 手当の支給は、規程に規定されているものとする。新規に手当支給の必要性が生じた時は、規程の再整備を理事会で諮り、労働基準監督署に変更届が受理されてから支給すること
08. 超過勤務手当、休日勤務手当については、法定割増率以上を規定し、それに基づいて支給すること
09. 割増賃金の基礎となる賃金にはほとんどの手当を含まなければならない（家族手当、通勤手当、住宅手当等は含めなくてもよい）
10. 法定で控除されるもの以外を給与から控除する場合（民共済・給食費・親睦会費等）、賃金控除の協定を締結しなければならない
11. 時間外、休日勤務の実態があれば、「時間外労働、休日労働に関する協定届」を労働者の過半数を代表する者と締結し、所轄労働基準監督署に届出なければならない

※大阪府福祉部地域福祉推進室法人指導課「給与規程整備における留意点」

※参考 URL 〈<http://www.pref.osaka.jp/attach/94/00017144/07-48-kyuyokiteiseibryuiten.doc>〉

6. 制度運用

制度運用とは、導入した賃金制度の運用を指します。本章では、下記の2つの事項について触れます。

賃金制度運用スケジュール
人件費のモニタリング

6-1. 賃金制度運用スケジュール

制度運用を通じて、もう一つ重要となるのが、運用スケジュールです。本事業で提案した「モデル賃金制度」を導入した場合、評価制度や人件費の増減を考慮した運用が必要となります。それらをスムーズに行うためには、こうした年間計画にそった運用が重要となります。

下記に示したのは、事業年度が4月から翌年3月までの法人についての一般的な運用スケジュールです。評価実施時期は、前述の通り、対象期間の概ね1ヵ月～2ヵ月後に実施しますので、それまでに人事評価表を配布する必要があります。その後、評価を集計し、全体調整を図り、最終評価を確定します。賞与原資の試算は、各人の人事評価結果を全員標準（本モデルでは良好）の評価と仮定し、何ヵ月分支給可能か検討します。

最終評価が確定後、個人別の賞与支給額を試算し、併せて先程試算した賞与原資とどの程度乖離が生じたかも見ておく必要があります。大幅に増えた場合には、月数を調整することも重要ですが、人事評価が全体的に甘かった（「寛大化傾向」と呼ばれる）ことも考えられるので、評価結果についても今一度見直しが必要となります。昇格や昇給は、通期の評価で検討します。昇給原資の試算については、後述する内容を参照して下さい。

[図表 6-01] 賃金制度運用スケジュール（イメージ図）

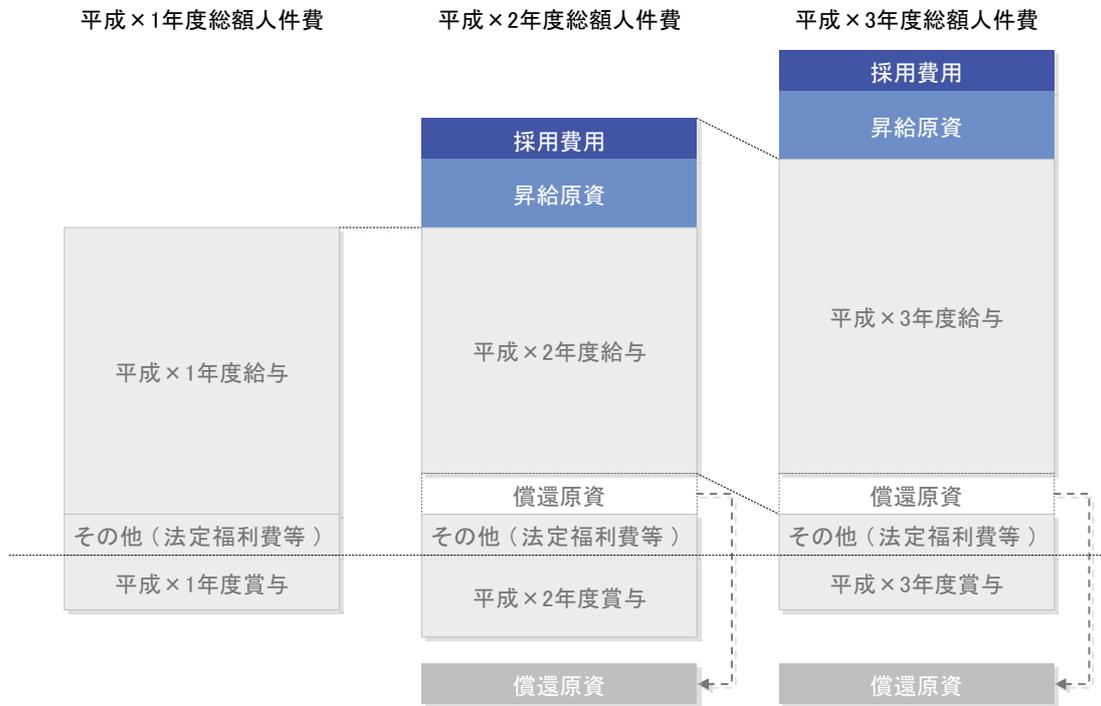
作業内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1. 人事評価表の配布 (昇給/昇格評価、賞与評価)		下期評価						上期評価				
2. 評価集計作業及び最終評価の確定												
3. 賞与原資(月数)の検討				下期賞与						上期賞与		
4. 個人別賞与支給額の試算												
5. 昇給原資の検討				昇格・昇給								
6. 個人別昇給額の試算												

※浜銀総合研究所作成

6-2. 人件費のモニタリング

制度運用を通じて、人件費がどの程度変化するかをモニタリングする必要があります。

[図表 6-02] 人件費の経年変化



※ 浜銀総合研究所作成

人件費増加分の構成要素を整理すると、下図の通りとなります。「採用原資」とは、新たに採用する人に対して支払われる人件費です。「募集費用」とは、採用や募集活動に要した広告費等の費用を指します。「昇給原資」とは、在籍者を昇給させる際に要した費用です。「昇給連動費用」とは、基本給等を昇給させた際、併せて増加する項目（例えば、割増賃金や賞与）について要する費用です。「償還原資」とは、構成要素の中で、唯一マイナスに働く要素であり、退職者により戻ってくる費用を指します。

[図表 6-03] 人件費増加分の構成要素



※浜銀総合研究所作成

なお、ここで考慮しているのは狭義の人件費であるため、人件費に対する影響を正確に試算するためには、法定福利費等も考慮する必要があります。法定福利費とは、法人が支払いを法律で義務づけられた保険料のことを指し、全部で7種類挙げられます。この中でも特に注意すべきは厚生年金保険料であり、平成16年10月施行の改正年金法に伴い、平成29年まで段階的な引上げが続くことが決定しており、仮に定期昇給等を行わなくても人件費が増加することが予想されます。

[図表 6-04] 保険料の種類と乗率

	乗率
健康保険料	4.100%
介護保険料	0.595%
厚生年金保険料	8.029%
児童手当拠出金	0.130%
一般拠出金	0.005%
労災保険料(業種別)	0.300%
雇用保険料	0.950%

※浜銀総合研究所作成

以上

モデル賃金制度研究開発委員会

	氏名	所属
委員長	今野 浩一郎	学習院大学 経済学部 教授
委員	加藤 馨	社会福祉法人 長寿会 理事長
委員	小林 建司	株式会社 浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 主任コンサルタント
委員	篠崎 武久	早稲田大学 理工学術院 創造理工学部 准教授
委員	橋本 卓也	橋本経営労務管理事務所 代表 社会保険労務士
委員	橋本 弘	連合神奈川 副事務局長

(50 音順 敬称略)

事務局

	氏名	所属
事務局 (責任者)	志賀浦 伴昭	株式会社 浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 副部長主席コンサルタント
事務局	東海林 崇	株式会社 浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 副主任コンサルタント
事務局	大橋 歩	株式会社 浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 副主任コンサルタント
事務局	橋本 諭	株式会社 浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 コンサルタント
事務局	佐々木 彩	株式会社 浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 コンサルタント

平成 22 年度厚生労働省委託事業

発行日 平成 22 年 11 月

発行者 株式会社 浜銀総合研究所

発行所 株式会社 浜銀総合研究所

〒220-8616 神奈川県横浜市西区みなとみらい 3-1-1

TEL 045(225)2373 FAX 045(225)2198